

NATIONALE
OPERA &
BALLET

JAARVERSLAG EN
JAARREKENING 2018
VAN STICHTING
NATIONALE
OPERA & BALLET





MISSIE, VISIE EN UITGANGSPUNTEN NATIONALE OPERA & BALLET

Missie

Nationale Opera & Ballet creëert, produceert en presenteert opera en ballet van topkwaliteit op internationaal niveau. Het instituut heeft een voorbeeldfunctie, houdt de tradities van ballet en opera levend en is inspirerend voor een breed en divers samengesteld publiek. Het is de missie van Nationale Opera & Ballet om een breed, zowel traditioneel als innovatief opera- en balletrepertoire verder te ontwikkelen, om nieuwe generaties kunstenaars te stimuleren en om de belangstelling en het draagvlak voor opera en ballet te vergroten.

Visie

Nationale Opera & Ballet verbindt traditie met vernieuwing, herinterpreteert bekend repertoire en koestert jonge, talentvolle én gevestigde kunstenaars. Er worden grootse, innovatieve en meeslepende producties gemaakt en gepresenteerd, vaak in samenwerking met topgezelschappen in de wereld. Het instituut behoudt bestaande en bereikt nieuwe doelgroepen. Om jong publiek te laten opgroeien met de kunstvormen opera en ballet worden activiteiten voor kinderen en jongeren ontwikkeld. Nieuwe doelgroepen worden bereikt via participatieprojecten, met optredens buiten het theater en met een actief mediabeleid. Nationale Opera & Ballet is een cultuurhoeder en stimulator van ontmoetingen. Bij de realisatie van de visie in de praktijk, worden drie uitgangspunten gehanteerd. Voor creatie is dat: topkwaliteit; voor productie geldt: hoogwaardig vakmanschap en voor presentatie: totaalbeleving en gastvrijheid.

Creatie - topkwaliteit

Nationale Opera & Ballet creëert nieuwe producties en nieuwe interpretaties van klassiek repertoire. Het huis kan zich meten met de beste producerende theaters ter wereld. Topkwaliteit, innovatie en vakmanschap kenmerken de producties. De hoge kwaliteit van de creaties van De Nationale Opera en Het Nationale Ballet dienen als leidraad voor alle activiteiten en voor de hele organisatie. Alle medewerkers werken mee aan de verdere ontwikkeling van het topinstituut voor opera en ballet.

Productie - hoogwaardig vakmanschap

Nationale Opera & Ballet produceert zelf. Het theater is doordrenkt van liefde voor het 'maken', het ambacht. De artistieke teams werken in het productieproces intensief samen met de

gezelschappen en de diverse vakafdelingen. Het ambacht wordt in al zijn facetten in eigen huis uitgevoerd; de kwaliteit en de techniek zijn *state of the art*. Nationale Opera & Ballet is het enige instituut in Nederland waarin vakmanschap en handwerk op deze schaal en op dit niveau worden beoefend en verder ontwikkeld.

Het is ook een van de weinige plekken waar verantwoordelijkheid wordt genomen voor het opleiden van nieuwe generaties kunstenaars en vaklieden en voor het verder ontwikkelen van vakmanschap.

Presentatie – totaalbeleving en gastvrijheid

Nationale Opera & Ballet presenteert de opera- en balletproducties met allure op het podium, in een gastvrij huis. De bezoeker ondergaat een totaalbeleving waarbij alles klopt, van de voordeur tot de uitgang. Dat houdt in dat het kopen van kaarten snel en eenvoudig gaat, dat theaterbezoekers gastvrij worden ontvangen, dat het publiek doeltreffend en met de nieuwste middelen wordt geïnformeerd en zowel kan genieten van een fantastische voorstelling als van een uitstekende service en een mooie omgeving.



INHOUD

Missie, visie en uitgangspunten Nationale Opera en Ballet

| | | |
|-------|---|-----|
| 1. | Verslag van de directie _____ | 3 |
| 2. | A place to be _____ | 9 |
| 2.1 | Artistiek beleid: producties en talentontwikkeling _____ | 9 |
| 2.1.1 | Artistiek beleid De Nationale Opera _____ | 9 |
| 2.1.2 | Artistiek beleid Het Nationale Ballet _____ | 18 |
| 2.1.3 | Talentontwikkeling _____ | 26 |
| 2.1.4 | Onderscheidingen en prijzen _____ | 29 |
| 2.2 | Publieksbereik, educatie en diversiteit _____ | 30 |
| 2.2.1 | Educatie en programmering _____ | 30 |
| 2.2.2 | Publieksbereik, samenstelling en marketing _____ | 37 |
| 2.2.3 | Diversiteit _____ | 44 |
| 2.2.4 | Gastvrijheid _____ | 45 |
| 3. | A place to work _____ | 47 |
| 3.1 | Producerend huis _____ | 47 |
| 3.2 | Talentontwikkeling en opleiding _____ | 48 |
| 3.3 | Personeel en organisatie _____ | 49 |
| 3.4 | Theater en duurzaamheid _____ | 53 |
| 4. | Financiële duurzaamheid _____ | 54 |
| 4.1 | Fondsenwerving en derde geldstroom _____ | 54 |
| 4.2 | Exploitatieresultaat, financieringsmix en eigen vermogen _____ | 56 |
| 4.3 | Risicomanagement _____ | 58 |
| 5. | Toekomst _____ | 61 |
| 6. | Raad van toezicht en governance _____ | 63 |
| 6.1 | Verslag raad van toezicht _____ | 63 |
| 6.2 | Samenstelling raad van toezicht en (neven)functies raad en directie _____ | 67 |
| 6.3 | Governance _____ | 70 |
| 7. | Prestatieverantwoording _____ | 76 |
| 8. | Jaarrekening _____ | 82 |
| 9. | Overige gegevens _____ | 122 |
| 10. | Organogram _____ | 126 |
| 11. | Appendix _____ | 128 |
| | Overzicht producties en tournees _____ | 128 |
| | Selectie van activiteiten _____ | 135 |

1. DIRECTIEVERSLAG



Bestuursvoorzitter Jean-François van Boxmeer spreekt Pierre Audi toe op zijn afscheid d.d.30 september 2018



Optreden van het Koor van De Nationale Opera op het afscheid van Pierre Audi

Bijzondere wisseling van de wacht

2018 is een zeer bijzonder en bewogen jaar voor Nationale Opera & Ballet. Pierre Audi neemt na dertig jaar afscheid als directeur van De Nationale Opera en Sophie de Lint volgt hem per 1 september op. Bovendien neemt De Nationale Opera afscheid van dramaturg Klaus Bertisch, die wordt opgevolgd door Luc Joosten. Jésus Iglesias Noriega vertrekt naar het operahuis van Valencia en Damià Carbonell Nicolau komt als hoofd Artistieke Zaken voor hem in de plaats.

De afscheidsavond voor Pierre Audi wordt een inkijkje in de geschiedenis van De Nationale Opera, de keuzes en liefdes van Pierre en de liefde van de artiesten voor Pierre. Het Koor van De Nationale Opera neemt een speciale en prominente rol in op deze avond, waar ook Het Nationale Ballet aanwezig is met een aangrijpend duet van Ted Brandsen. De Pierre Audi Leerstoel voor muziektheater en opera bij de Universiteit van Amsterdam wordt gelanceerd en zelf ontvangt Pierre de eerste Odeon Penning voor bijzondere verdiensten voor Nationale Opera & Ballet. Het boek 'Hoe Opera werkt' komt uit, gepubliceerd door De Nationale Opera in samenwerking met de Amsterdam University Press. Het boek viert met vier lezingen van Pierre, een lezing van Peter Sellars en een van Heiner Goebbels het honorary fellowship van Pierre aan de Universiteit. Sophie de Lint start aan het begin van het seizoen 2018-2019 en lanceert op haar eerste dag De Nationale Opera Studio.

Talentontwikkeling

Dit jaar vindt de langverwachte start van De Nationale Opera Studio plaats, de studio voor jonge professionals. Zes zangers en één pianist worden begeleid op het podium, in de repetitieruimte, voor kleine en grote optredens, en voor en achter de schermen. Zij vormen samen met het fantastische Koor van De Nationale Opera het artistieke hart van de opera. De studio is een samenwerking met De Nederlandse Reisopera en Opera Zuid en draagt bij aan de ontwikkeling van het operavak op topniveau.

Nationale Opera & Ballet besteedt steeds meer aandacht aan talent en onderwijs. De twaalf jonge danstalenten bij de Junior Company bij Het Nationale Ballet, de zes zangers bij De Nationale Opera Studio, de jonge choreografen uit de Choreographic Academy, de honderden leerlingen van de Meesteropleiding Coupeur én de meer dan honderd stagiaires die bij Nationale Opera & Ballet werken en leren: zij allen

krijgen bij Nationale Opera & Ballet de mogelijkheid zich te ontwikkelen tot meesters, toppers en solisten. Zo besteedt Nationale Opera & Ballet veel tijd en geld aan onderwijs, een taak waarvoor zij zich verantwoordelijk voelt en waarvoor zij verantwoordelijkheid neemt. Hierdoor bestendigt Nationale Opera & Ballet de toekomst van opera en ballet én creëert zij een relatie met vakmensen, artiesten, zangers en dansers die een band blijven houden met het huis, met Amsterdam en met Nederland.

Programma

Opera en ballet hebben in 2018 een uitdagend programma met een sterk Opera Forward Festival, twee *Tristan en Isolde*s van respectievelijk Wagner bij De Nationale Opera en van David Dawson/Szymon Brzóska bij Het Nationale Ballet, wereldpremières van choreografen Wubkje Kuindersma en Ernst Meisner bij Het Nationale Ballet en *Das Floss der Medusa* (Hans Werner Henze) en *Avventure di Anima e di Corpo* (György Ligeti en Raphael Cendo) bij De Nationale Opera. Choreografe Annabel Lopez Ochoa werkt samen met Wende Sniijders aan een spectaculaire uitvoering van *Last Resistance*, een energiek ballet op Nederlandse rockmuziek. De balletklassiekers ontbreken niet: *Giselle* gaat op tournee en *La Dame aux Camélias* en *Cinderella* staan op het hoofdpodium in Amsterdam. *Jenůfa* van Janáček en *Oedipe* van Enescu sluiten het jaar af bij De Nationale Opera: twee prachtige opera's van 20e eeuwse muziek die op het hoogste niveau worden uitgevoerd.

Publiek

Nationale Opera & Ballet trok in zijn geheel in binnen- en buitenland 14.000 meer bezoekers aan dan in 2017. Het Nationale Ballet trekt volle zalen. Daarentegen heeft De Nationale Opera te maken met een daling van de zaalbezetting naar 86%. Om de bezoekersaantallen en de zaalbezetting te optimaliseren, herijkt de organisatie op dit moment het marketingbeleid. Zij hoopt in 2019 weer een opwaartse lijn in de kaartverkoop te zien. 2018 is ook het eerste jaar van het jongerenprogramma My Muse & Me dat dit jaar uitgroeit naar 1.000 leden. Zij kunnen voor lagere prijzen genieten van opera en ballet en langzaam, met het stijgen van de leeftijd, in de reguliere prijs groeien. Het streven naar verjonging is een succes, maar levert nog niet voldoende aanwas op om de terugval in de kaartverkoop te keren.

Inclusiviteit

Diversiteit wordt in 2018 gekozen als belangrijk focuspunt. Inclusiviteit is voor Nationale Opera & Ballet van belang voor kwaliteit en continuïteit van de kunstvormen. Talenten van over de hele wereld staan hier op het podium. Nationale Opera & Ballet focust wat betreft inclusie op personeelsbeleid, programmering, publiek, keuze van de partners en positionering.

Collectiebeheer

Nationale Opera & Ballet heeft een plan ontwikkeld voor beheer van de collectie. Uitgangspunt is dat Nationale Opera & Ballet een prachtige geschiedenis van opera- en balletproducties heeft opgebouwd in zeer korte tijd. Samen met de Universiteit van Amsterdam ontwikkelt Nationale Opera & Ballet een beleid voor het bewaren, archiveren en ontsluiten van het erfgoed van opera en ballet. Dit erfgoed bestaat onder meer uit documenten, tekeningen, foto's, films, drukwerk, decors, rekwisieten, partituren, kostuums en pruiken. Podiumkunst is *an sich* cultureel erfgoed. Door werk van Richard Wagner of Hans van Manen uit te voeren, toont Nationale Opera & Ballet muzikale en dansgeschiedenis, erfgoed dat alleen maar gezien en genoten kan worden als het door musici, dansers en zangers op de planken wordt gezet. Dit live-aspect maakt erfgoedbeleid van podiumkunsten wezenlijk anders dan dat van musea en collecties. Het beleidsplan Collectiebeheer wordt vanuit dit uitgangspunt verder uitgewerkt met Bijzondere Collecties (Universiteit van Amsterdam), Koninklijk Concertgebouworkest en Internationaal Theater Amsterdam met als doel om een pilot op te zetten betreffende conservering, archivering en ontsluiting. Daarna kan de pilot leiden tot meer inhoudelijk beleid op het gebied van archivering en collectiebeheer van de podiumkunsten in Nederland.

Planning

Het Electronic Resource Planning (ERP) is een planningsproject om te zorgen dat er efficiënter omgegaan wordt met mens, ruimte en materiaal én dat personeel en publiek beter geïnformeerd is over wat, wanneer, met wie en waar wordt gedaan. Primair streven hierbij is om inzichtelijk te maken wanneer er welke projecten en activiteiten zijn binnen en buiten Nationale Opera & Ballet. Dat betreft niet alleen alle producties voor opera en ballet, maar ook de educatieve en



Vernieuwde foyer, ontworpen door Dam & Partners i.s.m. Richard Hutten

participatieprojecten en de projecten van fondsenwerving en marketing. Dit inzicht is van belang uit het oogpunt van planning, communicatie, studiogebruik en financiën. De verwachte opbrengsten zitten in het verminderen van de administratieve last (overzetten van informatie), het verbeteren van communicatie en het verkrijgen van meer inzicht in activiteiten. Door te werken met het planningssysteem krijgen alle betrokkenen betere (en actuele) informatie over wat er speelt en wordt men tijdig geïnformeerd over een planningswijziging.

Revitalisering Vorgebouw

In de zomer van 2018 heeft Nationale Opera & Ballet de foyers verder gerevitaliseerd, als deel van het plan om van Nationale Opera & Ballet meer een *place to be* te maken. Diederik Dam en Richard Hutten tekenen voor de ontwerpen. De foyers zijn nu meer van deze tijd, de nieuwe meubels komen in 2019. Met de nieuwe Odeonzaal en de opgeknapte foyers kan Nationale Opera & Ballet meer culturele en commerciële activiteiten in het vorgebouw plannen en meer verhuur genereren.



De vernieuwde SHOP in de foyer, ontworpen door Richard Hutten

Ondernemerschap

2018 betekent ook het eerste jaar van de nieuwe hoofdsponsor voor Nationale Opera & Ballet, Houthoff. Een fantastische match tussen een hoogwaardig advocatenkantoor en het opera- en balletheus. Daarnaast steunt ING de Junior Company en Mercedes het Young Patrons Gala. Het ondernemerschap wordt bij Nationale Opera & Ballet verder geïntensiveerd. De organisatie focust steeds meer op de particuliere donateur en gaat daarvoor energiek met het nieuwe Nationale Opera & Ballet Fonds met aan het roer voorzitter Tom de Swaan aan de slag.

Realisatie exploitatieresultaat

Het resultaat 2018 van Nationale Opera & Ballet is in totaal €1.2 miljoen lager dan begroot. Deze overbesteding wordt met name veroorzaakt door extra inhuur van losse krachten vanwege een hoog ziekteverzuim en piekbelastingen tijdens producties. Het tekort wordt in het huidige Kunstenplan 2017-2020 opgevangen.

Voor 2019 heeft Nationale Opera & Ballet extern advies ingewonnen betreffende de verkoopstrategie en de positionering van Nationale Opera & Ballet. Tevens wordt de juiste ver-

houding tussen vaste medewerkers en inhuurkrachten onderzocht en aangescherpt, en de planning & controlcyclus voor alle afdelingen verbeterd.

2018 kenmerkt zich door een vernieuwend artistiek programma, de verdere ontwikkeling om van Nationale Opera & Ballet een *place to be* te maken, inzet op effectiviteit en efficiëntie van de organisatie en een intensivering van het ondernemerschap. De directie dankt alle artiesten, medewerkers, financiers, donateurs, sponsors en het publiek voor hun betrokkenheid en enthousiasme dit jaar.

| | | |
|--|-----------------------------------|----------------------------------|
| Els van der Plas algemeen directeur | Sophie de Lint directeur Opera | Ted Brandsen directeur Ballet |
|--|-----------------------------------|----------------------------------|

Startled, or scared...

I was startled...



2. A PLACE TO BE

Nationale Opera & Ballet is een open en toegankelijke plek, een 'place to be', waar altijd iets te doen is. De voorstellingen zijn van hoog niveau en Nationale Opera & Ballet organiseert daarnaast extra activiteiten en programma's, die aantrekkelijk zijn voor een breed en divers publiek. Nationale Opera & Ballet stelt gastvrijheid voorop en vraagt zich voortdurend af wat beter kan. De kwaliteit zit in alle producten die Nationale Opera & Ballet levert: de producties, de voorstellingen, de horeca, de ontvangst, maar ook het bestelproces van een kaartje en de informatievoorziening. De hele organisatie draagt bij aan de gewenste kwaliteit om de bezoeker een optimale beleving te bieden.

2.1 ARTISTIEK BELEID: PRODUCTIES EN TALENTONTWIKKELING

2.1.1 ARTISTIEK BELEID DE NATIONALE OPERA

2018 is voor De Nationale Opera in verschillende opzichten een gedenkwaardig jaar. Pierre Audi neemt afscheid met drie producties die elk uiteenlopende aspecten laten zien van de ontwikkeling die hij heeft gemaakt in Amsterdam. Met de barokopera *La morte d'Orfeo* van Stefano Landi keert Audi terug naar het begin van zijn loopbaan toen hij barokmuziek met zijn Monteverdi-cyclus stevig verankerde in het repertoire van De Nationale Opera. Richard Wagner is niet meer weg te denken na Audi's spectaculaire *Ring der Nibelungen*-cyclus: *Tristan und Isolde* is de zevende Wagneropera die hij regisseert. En ten slotte toont de herneming van de *Gurre-Lieder* van Arnold Schönberg de bijzondere wijze waarop Audi muzikaal materiaal weet te ensceneren. Bij deze voorstelling zijn de Koning en de Koningin aanwezig om eer te bewijzen aan Pierre Audi. Een belangrijk initiatief waar jarenlang aan gewerkt is, gaat op 1 september van start: De Nationale Opera Studio. Het voegt een bijzonder waardevol creatief reservoir aan de activiteiten van De Nationale Opera toe. Het Opera Forward Festival beleeft dit jaar zijn derde editie met een aantal opvallende nieuwe producties en een belangrijke rol voor jong talent.

Producties

Noodlot en Besef, Identiteit en Confrontatie. Dat zijn de thema's die als een rode draad door door seizoenen 18/19 lopen. Wat we hopen te bereiken in een operaseizoen is creatieve synergie tussen oud en nieuw, tussen traditie en vernieuwing. Zo laat De Nationale Opera dit jaar het kernrepertoire zien in innovatieve ensceneringen van hoog muzikaal niveau, geeft een nieuwe invulling aan belangrijke stukken uit de twintigste eeuw en genereert nieuw werk van componisten en regisseurs – oude bekenden of mensen die bij De Nationale Opera hun debuut maken.

In totaal presenteert De Nationale Opera in 2018 veertien producties: zes nieuwe producties, waarvan twee in het kader van het Opera Forward Festival. Dankzij de nauwe banden van De Nationale Opera met andere operahuizen beleven dit jaar vijf coproducties, geënceneerd door internationaal toonaangevende theatermakers, hun Nederlandse première. Tevens worden drie producties opnieuw op het repertoire genomen. De Nationale Opera presenteert in 2018 meer voorstellingen dan in 2017 en trekt meer bezoekers. Een volledig overzicht van alle producties inclusief credits is opgenomen in de Appendix op p. 128.





Das Floss der Medusa – componist: Hans Werner Henze, zanger: Bo Skovhus (Jean-Charles)

Nieuwe producties

Nieuw, actueel en aangrijpend is *Das Floss der Medusa*, een opera die aankomt als een mokerslag. Het is een tijdloos requiem van Hans Werner Henze uit 1968 voor slachtoffers die in de steek zijn gelaten, vroeger én nu. Een van de meest radicale theatermakers van deze tijd, Romeo Castellucci, maakt met dit werk een spraakmakend debuut. Onder muzikale leiding van Ingo Metzmacher brengen het Nederlands Philharmonisch Orkest en 112 zangers van het Koor van De Nationale Opera, Cappella Amsterdam en Nieuw Amsterdams Kinderkoor dit complexe stuk op excellente wijze ten gehore.

Les contes d'Hoffmann van Jacques Offenbach staat al lang op het verlanglijstje van De Nationale Opera. De titelrol vereist een tenor van uitzonderlijke klasse, die gevonden is in de persoon van John Osborn. Deze opera biedt de zeldzame kans om meerdere *leading ladies* in één productie te presenteren: Nina Mynasian, Christine Rice en Ermonela Jaho. Met *Les contes d'Hoffmann* in een groots decor van Rainer Sellmaier maakt de jonge Duitse regisseur Tobias Kratzer zijn debuut bij De Nationale Opera.

Er lopen niet heel veel vrouwelijke regisseurs in de operawereld rond, maar De Nationale Opera onderhoudt al enkele jaren een vaste band met twee van hen: de Britse Katie Mitchell

en de Nederlandse Lotte de Beer. Beide regisseuses timmeren stevig aan de weg. Met Mitchell heeft De Nationale Opera een uitgesproken regisseuse in huis die zich consequent richt op de vrouwelijke ervaring en perceptie. Zij tekent dit jaar zowel voor de coproductie *Lessons in Love and Violence* van componist George Benjamin als voor *Jenůfa*, het meesterwerk van Leoš Janáček, waarmee Mitchell ooit haar carrière als opera-regisseur begon.

Lotte de Beer heeft afgelopen jaren internationaal grote indruk gemaakt als succesvolle en zeer tot de verbeelding sprekende Nederlandse operaregisseuse. Nu zet ze haar tanden in een van de meest geliefde opera's uit het repertoire, Rossini's *Il barbiere di Siviglia*. Het toneelbeeld is ontworpen door de van oorsprong Britse kunstenaar Julian Crouch en de productie staat onder muzikale leiding van Maurizio Benini. De cast wordt aangevoerd door de ongeëvenaarde Micha Kiria, die twee jaar geleden nog deel uitmaakte van De Nationale Opera talent programma, en sopraan Nino Machaidze.

Opera Forward Festival

De derde editie van Opera Forward Festival geeft ook dit jaar ruim baan aan nieuwe werken, nieuwe initiatieven en nieuwe talenten. Het festival opent met de première van *Das Floss der Medusa* in Nationale Opera & Ballet; daarnaast is



Oedipe – componist: George Enescu, zangers: Koor van De Nationale Opera

festivalprogrammering op diverse plekken in de stad te zien. In Amsterdam-Noord vindt de wereldpremière van *Avventure di anima e di corpo* plaats. Op muziek van György Ligeti en Raphaël Cendo, twee operavernieuwers pur sang, en in een regie van de jonge theatermaakster Nina Spijkers toont deze productie een totaal andere operavorm, zonder taal, maar met unieke geluiden en klankkleuren, die de bijzondere locatie van CASCO vullen.

Jong talent speelt een grote rol in verschillende producties. Bij *La morte d'Orfeo*, geregisseerd door Pierre Audi in het Muziekgebouw aan 't IJ, zingt Magdalena Pluta, die ook eerder deelnam aan het talentprogramma van De Nationale Opera. *Trouble in Tahiti/Clemency* van Bernstein en MacMillan in de Meervaart in Amsterdam-West is een De Nationale Operatalent productie, waaraan een ontwerpwedstrijd voor decor en kostuums is voorafgegaan. De twee muzikaal zeer verschillende producties zijn op instigatie van aanstormend regietalent Ted Huffman met elkaar verbonden als twee liefdesverhalen.

We Shall Not Be Moved beleeft tijdens het festival zijn Europese première. Door de nauwe samenwerking tussen componist Daniel Bernard Romain, de spraakmakende choreograaf Bill T. Jones en spoken word artiest Marc Bamuthi Joseph biedt

de productie een soepele cross-over tussen woord, dans en videoprojecties, klassieke muziek, jazz en R&B. De operaproductie kent een bijzondere geschiedenis die verbonden is aan de stad Philadelphia en maakt het schrijnende onrecht van racisme voelbaar.

Tot slot toont De Nationale Opera voor een uitverkochte zaal *INVASION – EXPLOSION mit ABSCHIED*, passages uit *DIENSTAG*, een proeve van *LICHT* uit Stockhausens zevendelige operacyclus. *Aus LICHT* wordt tijdens het Holland Festival van 2019 uitgevoerd.

Coproducties

De Britse Simon McBurney tekent voor een nieuwe productie van *The Rake's Progress*. De Nationale Opera presenteert hiermee voor de vierde keer in zijn geschiedenis een productie van dit meesterwerk van Stravinsky én een derde regie van McBurney, na zijn *Zauberflöte* en *A Dog's Heart*. De muzikale leiding is in handen van Ivor Bolton. De jonge en zeer getalenteerde cast bestaat onder meer uit Paul Appleby in de hoofdrol, Julia Bullock als Anne en Kyle Ketelson als Nick Shadow. Sterontwerper Michael Levine tekent voor een ingenieus toneelbeeld dat net als het verhaal razendsnel van gedaante kan wisselen.

De Amerikaanse regisseur Peter Sellars is terug in Amsterdam

Il barbiere di Siviglia – componist: Gioacchino Rossini,
zangers: Nino Machaidze (Rosina), Misha Kiria (Bartolo), Koor van De Nationale Opera
Micha Kiria participeerde twee jaar hiervoor aan het Opera talent-programma



voor de bejubelde encenering van Mozarts *La clemenza di Tito*, een coproductie met Salzburger Festspiele en Deutsche Oper Berlin. Sellars schrapte in zijn bewerking alle recitatieven en plaatste daar – in nauwe samenwerking met muzikaal leider Teodor Currentzis – fragmenten uit composities van Mozart voor terug: “een gouden greep”, aldus Trouw. Met zijn ensemble musicAeterna dat deze productie begeleidt, is Currentzis beroemd om zijn zowel temperamentvolle als gevoelige uitvoeringen.

Een maand na de zeer succesvolle wereldpremière in Londen gaat *Lessons in Love and Violence* tijdens het Holland Festival in première. In deze productie werkt componist George Benjamin, na *Written on Skin* (2012), opnieuw samen met Katie Mitchell. Benjamin leidt zelf het Radio Filharmonisch Orkest. De opera past naadloos in het thema van dit jaar, Noodlot en Besef: een koning ziet zich gedwongen te kiezen tussen liefde en macht. De cast bestaat onder anderen uit bariton Stéphane Degout, tenor Peter Hoare en de bejubelde sopraan Barbara Hannigan.

Voor de spectaculaire encenering van *Oedipe* van de Roemeense componist George Enescu tekent Àlex Ollé, een van de artistiek leiders van het Spaanse befaamde La Fura dels Baus. Deze Franstalige opera, waar Enescu een kwart eeuw

aan heeft gewerkt, vertelt als een van de weinige theaterstukken het hele leven van Oedipus. De prestigieuze cast wordt aangevoerd door Johan Reuter, Sophie Koch en Violeta Urmana met een prominente rol voor het Koor van De Nationale Opera. Marc Albrecht zet met het Nederlands Philharmonisch Orkest een uitzonderlijke muzikale prestatie neer.

Pierre Audi opent zelf, zoals eerder beschreven, het jaar met de Nederlandse première van Richard Wagners *Tristan und Isolde*. Audi concentreert zich bij deze met veel lof in Parijs en Rome onthaalde productie op de mythe van de liefde zelf die door de titelfiguren wordt vertegenwoordigd. De rollen van Tristan en Isolde worden vertolkt door Stephen Gould en Ricarda Merbeth, naast Gunther Groissbock als Koning Marke en Michelle Breedt als Brangane.

Muzikale kwaliteit

Het Nederlands Philharmonisch Orkest|Nederlands Kamerorkest is de vaste orkestpartner van De Nationale Opera en ieder seizoen begeleiden de twee orkesten het merendeel van de operaproducties in Nationale Opera & Ballet. Onder muzikale leiding van chef-dirigent Marc Albrecht is het Nederlands Philharmonisch Orkest wederom op zijn sterkst met de vertolking van de grandioze muziek van Richard Wagner in *Tristan und*

COPRODUCTIES WERELDWIJD: 29 VOORSTELLINGEN IN 3 LANDEN

| | | |
|------------------|---|------------------|
| januari | <i>Jephtha</i> bij Opéra national de Paris Garnier | 8 voorstellingen |
| januari/februari | <i>Only the Sound Remains</i> , Opéra national de Paris Garnier | 5 voorstellingen |
| juli | <i>Die Zauberflöte</i> op Festival d'Aix-en-Provence | 7 voorstellingen |
| oktober/november | <i>Only the Sound Remains</i> bij Teatro Real, Madrid | 7 voorstellingen |
| november | <i>Only the Sound Remains</i> bij Lincoln Centre, New York | 2 voorstellingen |

Isolde. Ook de muziek van *Gurre-Lieder* en *Oedipe* wordt in de grote orkestbezetting onder zijn leiding weergaloos mooi gespeeld; bij *Jenůfa* dirigeert Tomas Netopil het orkest. In september voert dirigent Antonello Manacorda het Nederlands Kamerorkest aan bij *Die Zauberflöte*, terwijl hij in deze periode ook in Brussel dezelfde opera dirigeert, een ware Mozartmarathon.

De Nationale Opera verkeert in de unieke positie dat het gezelschap naast zijn vaste orkestpartner per seizoen ook een beroep kan doen op de medewerking van andere Nederlandse toporkesten, zoals het Radio Filharmonisch Orkest voor *Les sons in Love and Violence* en het Rotterdams Philharmonisch Orkest dat onder leiding van Carlo Rizzi *Les contes d'Hoffmann* de muziek van Offenbach laat klinken. Daarnaast werken internationaal gerenommeerde muziekensembles aan de producties mee. Het orkest van musicAeterna uit Perm, in 2004 opgericht door Teodor Currentzis, staat bekend als een vernieuwend ensemble dat gespecialiseerd is in de authentieke uitvoeringspraktijk. MusicAeterna is voor het eerst te gast

bij De Nationale Opera voor *La clemenza di Tito*. Bij *La morte d'Orfeo* dirigeert Christophe Rousset zijn barokorkest Les Talens Lyriques en weet een geweldige muzikale kwaliteit in de voorstellingen te brengen.

Het Koor van De Nationale Opera onder leiding van Ching-Lien Wu speelt ook dit jaar in veel producties een onmisbare en schitterende rol. Het speelt onder meer een prominente rol in *Oedipe* en levert in *Das Floss der Medusa* een huzarenstukje. De Nationale Opera Studio die dit jaar gestart is ontwikkelt zich voor en achter de schermen als een klein ensemble van De Nationale Opera.

AFSCHEIDSAVOND PIERRE AUDI, 30 SEPTEMBER 2018

Koninklijke Hoogheid, mevrouw de burgemeester, liefhebbers, familie en vrienden, en bovenal... beste Pierre,

(...) Dank voor alle momenten waarop ik heb mogen genieten van je werk. Van opera's die als een spiegel waren. Met momenten waarin de perfectie van opera mij in haar voorbijgaan overdonderde. Ik bedank je ook voor wat je in Nederland hebt betekend voor de ontwikkeling van de opera, en hoe je daarin na dertig jaar met onverminderde energie werkt aan de toekomst. De toekomst van je vak én die van je collega's. Want je zorgde hier voor een robuuste programmering vol grote producties, met ruimte voor avontuur. In dat evenwicht is leren en experimenteren buitengewoon aantrekkelijk. Jong talent kan dan echt ontdekken hoe opera werkt.

Een initiatief dat hier goed bij past is het Opera Forward Festival. Een briljant idee. Het publiek ziet opera's van 15 minuten. Gemaakt door teams die voor deze gelegenheid zijn samengesteld en van begin tot eind worden begeleid. Het zijn studenten van

conservatoria, kunstacademies en theaterscholen. Dat zijn dus de componisten, dirigenten, regisseurs, zangers en vormgevers van de toekomst. Deze manier van werken is nieuw. Het type voorstelling is nieuw. En omdat het laagdrempelig en goedkoper is om te bezoeken, bereikt het Opera Forward Festival ook een nieuw publiek. Dat vind ik fantastisch. En dat zeg ik je als Minister van Cultuur. Dankjewel, Pierre.

Je laat nog een pareltje achter. Sinds 1 september is één van je jongste plannen in uitvoering. De Opera Studio. Zes zangers en een repetitor gaan zich via de Studio twee jaar lang specialiseren in het operavak. Ze worden klaargestoomd voor een carrière aan de top. En ze krijgen alle deskundige hulp die daarbij nodig is. (..) Talent het laatste zetje geven om de top te bereiken, dat is een van de eerste prioriteiten die ik noemde toen ik aan deze baan begon. Ik heb er alle vertrouwen in dat ik met jouw opvolger ook weer een medestander tref.

Ingrid van Engelshoven
Minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap,



Jenůfa – componist: Leoš Janáček,
zangers: Annette Dasch (*Jenůfa*), Pavel Cernoch (*Lacá Klemeň*)



2.1.2. ARTISTIEK BELEID HET NATIONALE BALLET

Een van de kerntaken van Het Nationale Ballet vormt het presenteren van het romantisch-klassieke repertoire. Daarbij is Het Nationale Ballet immer op zoek naar mogelijkheden om nieuwe grote balletten aan het repertoire toe te voegen. Dat lukt dit jaar wonderwel met de Nederlandse première van *Tristan + Isolde*, een nieuwe versie van dit eeuwenoude verhaal door choreograaf en associate artist David Dawson. In het repertoire van 2018 vormt het tegelijk een mooie pendant van de *Tristan und Isolde* waarmee De Nationale Opera het jaar opent. Het Nationale Ballet streeft er voorts naar om met regelmaat wereldpremières te presenteren, een ambitie die ook internationaal wordt opgemerkt. Zo roept New York Times Het Nationale Ballet uit tot een van de vijf balletgezelschappen die, door het voortdurend uitbrengen van nieuwe creaties, een belangrijke bijdrage aan de toekomst van de danskunst leveren. 2018 is ook het jaar waarin de Junior Company zijn vijfjarig jubileum viert.

Producties

In totaal presenteert Het Nationale Ballet dit jaar naast het jaarlijkse *Gala* acht producties waarvan drie nieuw voor Het Nationale Ballet zijn. Vier wereldklassiekers worden opnieuw op het repertoire genomen en *Ode aan de Meester*, het programma uit ter ere van de 85e verjaardag van Hans van Manen, vervolgt zijn tournee door Nederland. Daarnaast is Het Nationale Ballet nauw betrokken bij het ontwikkelen van nieuw werk voor de Junior Company, zoals *GRIMM*, het nieuwe sprookjesavontuur in samenwerking met de hiphoppers van ISH. Een volledig overzicht van alle producties van Het Nationale Ballet en de Junior Company met credits en tournees is opgenomen in de Appendix op p. 131.

Nieuwe producties bij Het Nationale Ballet

Muziek en dans staan centraal in de enthousiast ontvangen tweede editie van *Dutch Doubles*. Vier choreografen gaan de dialoog aan met beroemde musici en deze spannende combinaties leveren vuurwerk op. De wereldpremière van *Impermanence* van Ernst Meisner wordt gedanst op een compositie van een van de grootste internationale harptalenten, Remy van Kesteren. Annabelle Lopez Ochoa kiest voor muziek

van een van de meest veelzijdige zangeressen van Nederland, Wende Sniijders, in *Last Resistance*, ook een wereldpremière. Wubkje Kuindersma zet haar choreografie *Two and Only* op twee nummers van de 22-jarige singer-songwriter Michael Benjamin. Zowel Remy van Kesteren, Wende Sniijders als Michael Benjamin geven live acte de présence op toneel. Van Hans van Manen wordt *Déjà vu* uitgevoerd, een pas de deux op Arvo Pärt *Fratres*.

Een belangrijke Nederlandse première dit jaar vormt het nieuwe avondvullende ballet *Tristan + Isolde* van David Dawson. In deze uitvoering, die Dawson in 2015 in Dresden voor het Semperoper Ballett maakt, blaast hij het tijdloze liefdesverhaal van Tristan en Isolde nieuw leven in. In plaats van de muziek van Richard Wagner te gebruiken, vraagt Dawson de Poolse componist Szymon Brzóska om nieuwe, eigentijdse muziek voor dit ballet te schrijven. De recensies na de première tijdens het Holland Festival zijn laaiend enthousiast en de solisten worden alom geprezen voor hun overtuigende, gepassioneerde en technisch ijzersterke vertolking.

De internationale balletwereld staat centraal in het programma *The New Classics*. Als eerbetoon aan choreograaf Jerome Robbins en componist en dirigent Leonard Bernstein, beiden honderd jaar geleden geboren, presenteert Het Nationale Ballet de Nederlandse première van Robbins' meesterlijke *Dances at a Gathering* op muziek van Chopin. Het programma bevat voorts de Europese première van Alexei Ratmansky's *Serenade after Plato's Symposium* voor acht mannelijke dansers, gezet op Bernsteins gelijknamige vioolconcert. Bij de première hiervan in 2016 schrijft New York Times dat dit 'misschien wel het belangrijkste ballet van de 21ste eeuw' is. *Chroma* van Wayne McGregor op de explosieve muziek van componist Joby Talbot vormt een radicaal tegenwicht in dit programma. McGregor zet met zijn energieke choreografie in 2006 de Britse balletwereld op zijn kop en ontvangt er een prestigieuze Olivier Award voor.

Het feestelijke *Gala* waarmee Het Nationale Ballet jaarlijks het seizoen opent, is opgedragen aan Rudi van Dantzig, die dit jaar 85 zou zijn geworden. Ook is het exact dertig jaar geleden dat Van Dantzigs gevierde productie van *Het Zwanenmeer* zijn wereldpremière beleefde op het toneel van Nationale Opera &





Two and Only – dansers: Timothy van Poucke en Marijn Rademaker, choreograaf: Wubkje Kuindersma

Ballet. De avond toont delen uit bestaand repertoire en een vooruitblik op seizoen 2018-2019. Het hoogtepunt van de avond vormt het Grand Défilé, met het optreden van alle dansers van Het Nationale Ballet en de Junior Company naast de allereerste jongste dansers, de leerlingen van de Nationale Balletacademie. Op deze avond wordt ook de Alexandra Radius Prijs uitgereikt, dit jaar aan Timothy van Poucke, de jongste winnaar ooit.

Wereldklassieken

Opnieuw te zien dit jaar is *Don Quichot*, de choreografie die Alexei Ratmanskij in 2010 speciaal voor Het Nationale Ballet maakt. Het is een werk vol virtuositeit, levenslust en Spaans temperament. Internationaal wordt deze versie inmiddels

geroemd als de mooiste en meest doordachte versie van dit verhaal. *Don Quichot* biedt met zijn flitsende sprongencombinaties en duizelingwekkende pirouettes de nieuwe generatie solisten van Het Nationale Ballet alle kans om technisch te schitteren. De herneming van *Don Quichot* wordt lovend ontvangen door de pers; extra aandacht krijgt ook de kat die in de voorstelling figureert: in Trouw verschijnt zelfs een achtergrondartikel over deze theaterkat en zijn rol in *Don Quichot*.

In het najaar staat de reprise van *La Dame aux Camélias* op het programma, John Neumeiers meeslepende dansdrama over een onmogelijke liefde. Het is een van de grootste recente successen van Het Nationale Ballet en is voor klassiek

EEN BEWOGEN JAAR VOOR MARIJN RADEMAKER

Eerste solist Marijn Rademaker wordt in juni genomineerd voor een van de meest prestigieuze dansprijzen, de Benois de la Danse, in de categorie 'beste danser'. De prijs wordt beschouwd als de Oscar van de dans en een nominatie is uitermate eervol. Door een terugkerende knieblessure moet Marijn Rademaker, de meest bijzondere Nederlandse balletdanser van de afgelopen jaren, helaas besluiten zijn danscarrière te beëindigen. Op zondagmiddag 16 september 2018 neemt de 36-jarige danser afscheid van het

publiek, direct aansluitend op het programma *The New Classics*. Hij danst dan nog éénmaal de solo uit het ballet *Ssss...* van Edward Clug, waarvoor hij de Grand Prix heeft ontvangen, en samen met danspartner Igone de Jongh de witte pas de deux uit *La Dame aux Camélias*. Marijn Rademaker blijft aan Het Nationale Ballet verbonden als assistent balletmeester, een vak waarin hij zijn bijzondere kennis door kan geven aan een nieuwe generatie dansers.



Junior Company – *In the Future* – dansers: Madison Ayton & Conor Walmsley, choreograaf: Hans van Manen

balletliefhebbers een must: de choreografie biedt een prachtige mix van spitzentechniek, virtuoze duetten en organische groepsscènes. De aangrijpende rol van Marguerite wordt in deze serie weergaloos gedanst door afwisselend Igone de Jongh, Anna Tsygankova en Maia Makhateli.

Een gedoemde liefde staat ook centraal in *Giselle*, een hoogtepunt uit de Romantiek van Marius Petipa op muziek van Adolphe Adam. De hercreatie door Rachel Beaujean en Ricardo Bustamante benadrukt met respect voor de traditie de emotie en intensiteit van het verhaal. Voor decor en kostuums tekent de bekende choreograaf én ontwerper Toer van Schayk. Met dit klassieke meesterwerk gaat Het Nationale Ballet in november op tournee door Nederland.

De traditionele wintervoorstelling is dit jaar *Cinderella* van Christopher Wheeldon, die met deze choreografie uit 2012 de prestigieuze Prix Benois de la Danse wint. Deze familievoorstelling over het aloude verhaal van Assepoester bevat humor, virtuoze dans en een flinke dosis magie. De befaamde ontwerper Julian Crouch tekent voor de betoverende decors en weelderige aankleding; Crouch is in november ook verantwoordelijk voor het decor- en kostuumontwerp van *Il barbiere di Siviglia* bij De Nationale Opera. *Cinderella* wordt in december opnieuw opgevoerd zodat een nieuwe generatie kinderen met hun ouders van dit tijdloze ballet kunnen genieten.

Junior Company

Het vijfjarig bestaan van de Junior Company wordt gevierd met de jubileumtournee *In the Future*. Het programma bevat

onder meer de wereldpremière van *Fingers in the air* van Juanjo Arqués en de Junior Company première van *In the Future* uit 1986 van Hans van Manen, op muziek van David Byrne en met de opvallende kostuums van Keso Dekker – van voren groen, van achteren rood. In april heeft het gezelschap een eigen festivoonstelling in Nationale Opera & Ballet van alle dansers die tot nu toe aan de Junior Company verbonden waren, waar ze tegenwoordig dansen.

Na het succesvolle *Narnia, de leeuw, de heks en de kleerkast* werkt de Junior Company opnieuw samen met het dansgezelschap ISH. De nieuwe coproductie *GRIMM* maakt furore tijdens een uitgebreide tournee door het land. In deze spetterende productie komen ballet en urban samen in een geestige parade van sprookjesfiguren, op muziek gezet door Scanner (Robin Rimbaud). Het blijkt opnieuw een vruchtbare samenwerking: 'Het is de choreografen Marco Gerris (ISH) en Ernst Meisner (Junior Company) uitzonderlijk goed gelukt de diametraal verschillende techniek en lichaamsmotoriek van ballet en hiphop met elkaar te mengen zonder dat deze hun eigen karakter verliezen.' aldus De Volkskrant.

In het najaar danst het gezelschap maar liefst 21 voorstellingen van de jaarlijkse peutervoorstelling van choreograaf Ernst Meisner *De kleine grote kist* met groot succes in de Odeonzaal van Nationale Opera & Ballet.



Junior Company - *Fingers in the Air* – dansers: ensemble, choreograaf: Juanjo Arqués

Muzikale kwaliteit

Het merendeel van de voorstellingen wordt muzikaal begeleid door Het Balletorkest. Matthew Rowe is zowel chef-dirigent van Het Balletorkest als muzikaal leider van Het Nationale Ballet. Het Balletorkest bestaat uit een vaste kern van 45 musici, waar nodig ondersteund door hooggekwalificeerde gastspelers. De missie van het orkest is om een optimale synthese tussen muziek en dans teweeg te brengen. Het orkest beheerst een rijk repertoire, met daarbinnen een prominente plaats voor de parels uit de balletgeschiedenis. Naast Matthew Rowe, die het orkest onder meer leidt bij *Tristan + Isolde*, hebben Martin West bij *Cinderella*, Marzio Conti bij *Don Quichot* en Koen Kessels bij het *Gala* en *New Classics* de muzikale leiding. Het orkest gaat onder leiding van Ermanno Florio op reis voor *Ode aan de Meester*; Phillip Ellis begeleidt de tournee van *Giselle*.

In *Dutch Doubles* wordt het podium gedeeld met Michael Benjamin, Remy van Kesteren en Wende Snijders met hun respectievelijke bands.

Internationale activiteiten

In april vertrekt het gezelschap naar Rusland voor het optreden tijdens het Dance Open Festival in een uitverkocht Alexandrinsky theater in Sint Petersburg. Op het programma staan het ballet *Déjà Vu* en een solo uit *5 Tango's* van Hans van Manen, een pas de deux uit *Tristan + Isolde* van David Dawson, *Souvenir d'un Lieu Cher* van Alexei Ratmansky, *Concerto Concordia* van Christopher Wheeldon en *Moving Rooms* van Krzysztof Pastor. Op het gala van het festival dansen Anna Ol en Marijn Rademaker. Tegelijkertijd met de korte tour van het

gezelschap in Sint-Petersburg toont het Erarta Museum een expositie van fotograaf Erwin Olaf die in zijn carrière meerdere malen dansers van Het Nationale Ballet heeft gefotografeerd.

Het aantal internationale tournees loopt dit jaar flink terug. Het reizen met een groot gezelschap wordt, ook voor het buitenland, een probleem vanwege de hoge kosten en teruglopende budgetten hiervoor. Wel reizen dansers van Het Nationale Ballet de hele wereld over om gastoptredens te geven. Voor het gasteer overzicht verwijzen wij naar bijlage op p. 133. Internationaal co-produceert en presenteert Nationale Opera & Ballet zijn producties in de meest vooraanstaande huizen en theaters. Het Nationale Ballet functioneert in de top vijf van de wereld op zijn vakgebied en bereikt wereldwijd publiek met jaarlijkse internationale tournees. Voor de internationale profilering van Het Nationale Ballet zijn tournees naar belangrijke buitenlandse podia van zeer groot belang.

Tableau

James Stout wordt in juni bevorderd tot eerste solist en het tableau wordt verder versterkt met de Amerikaanse danser Constantine Allen die in augustus in dienst komt. Luiza Bertho, Daniel Montero Real en Daniel Robert Silva zijn dit jaar bevorderd tot coryfee. Drie dansers uit de Junior Company maken een volgende stap naar het grote gezelschap met een élève-contract en zes élève-dansers gaan door naar het corps de ballet. Zoals beschreven, beëindigt Marijn Rademakers zijn danscarrière; zeven andere dansers gaan om diverse redenen uit dienst.





De Nationale Opera Studio, Cody Quattlebaum, Polly Leech, Erik Garcia, Gloria Giurgola, Lucas van Lierop, Julietta Aleksanyan, Martin Mkhize
De Nationale Opera Studio startte op 1 september 2018

2.1.3 TALENTONTWIKKELING

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

DE NATIONALE OPERA

De Nationale Opera vervult een leidende en coördinerende rol op het gebied van ontwikkeling van jonge artiesten en professionals in alle disciplines die opera rijk is. Daarvoor werkt De Nationale Opera samen met kunstvakopleidingen, met name conservatoria en de Dutch National Opera Academy, operagezelschappen de Nederlandse Reisopera en Opera Zuid, Silbersee en andere organisaties en opleidingen. De lancering van De Nationale Opera Studio op 1 september betekent een belangrijke nieuwe stap op het gebied van talentontwikkeling.

De Nationale Opera Studio

In dit tweejarige programma worden zes jonge, getalenteerde zangers en een repetitor klaargestoomd voor een internationale operacarrière. De Nationale Opera Studio staat onder leiding van de internationaal vermaarde sopraan Rosemary Joshua. Naast een op maat gemaakt programma met intensieve coaching, doen de zangers belangrijke podiumervaring op.

Ze zingen hoofdrollen in speciale De Nationale Opera Studio-producties, zingen kleine rollen in De Nationale Opera-producties, dienen als understudy's van zangers in De Nationale Opera-producties en verzorgen (lunch)concertoptredens en treden op tijdens de Foyeravonden. Dit jaar zijn zangers van De Nationale Opera Studio te zien in *Jenůfa* en *Il barbiere di Siviglia*.

De Nationale Opera talent

In De Nationale Opera *talent* komen kunstvakopleidingen en De Nationale Opera samen en doen operatalenten (zangers, regisseurs, dirigenten, pianisten, dramaturgen, componisten, librettisten en ontwerpers) mee aan activiteiten van De Nationale Opera *talent*. Dat kan in de vorm van actieve deelname aan producties, workshops en masterclasses of door het bezoeken een repetitie van een reguliere productie van De Nationale Opera. Ook wordt jaarlijks toptalent naar internationale workshops en operaproducties uitgezonden via ENOA, het European Network of Opera Academies.

Een aantal theatermaaksters in spe, die een mbo-opleiding theater volgen, hebben in het kader van *Jenůfa* een masterclass van Katie Mitchell bijgewoond, gericht op het ontdekken van hun eigen kracht.

Opera Forward Festival Days

Drie Opera Forward Festival Days vormen het hart van het Opera Forward Festival. Op die dagen worden korte, vijftien minuten durende opera's van studenten uit heel Nederland opgevoerd in diverse locaties binnen Nationale Opera & Ballet. De teams die deze opera's maken zijn interdisciplinair en zijn onder meer afkomstig van conservatoria, theaterscholen, kunstacademies en universiteiten. Daarnaast zijn er concerten en lezingen en een bijzonder programma met keynotes van onder meer de Indiase auteur Pankaj Mishra, de Amerikaanse choreograaf Bill T. Jones en de Zuidafrikaanse sopraan Pumeza Matshikiza. Ook is er een workshop met studenten koorzang onder leiding van Ching-Lien Wu en en werkt theatermaker Gregory Caers een week met leerlingen van de MBO Theaterschool Rotterdam aan een ontroerende jongerenvoorstelling.



Opera Forward Festival - Talent-opera tijdens een van de OFF Days

HET NATIONALE BALLEET

Junior Company

De Junior Company is in de vijf jaar van zijn bestaan uitgegroeid tot een internationaal voorbeeldstellend talentontwikkelingsprogramma. Wereldwijd proberen jonge ballettalenten een plek in de Junior Company te veroveren en ook dit jaar kiest een van de winnaars van de Prix de Lausanne (en winnaar zilveren medaille van YAGP 2018 in New York) Wenjin Guo voor een vervolgstap bij de Junior Company. Veel jonge dansers zijn afgelopen jaren doorgestroomd naar de hogere rangen binnen Het Nationale Ballet; een kwart van het tableau bestaat inmiddels uit voormalig Junior Company dansers. De Junior Company bestaat uit twaalf dansers die maximum twee jaar in de Junior Company meedraaien. De technici en belichters die meereizen met de Junior Company on tour, zijn eveneens jonge talenten van de afdeling Techniek.

Dutch International Summer School

Van 8 tot en met 26 juli 2018 vindt de achtste editie plaats van de Dutch International Summer School met een verdiepende cursus voor dansers in de leeftijd van 15 tot en met 21 jaar. De Summer School wordt georganiseerd door de Nationale Balletacademie in samenwerking met Het Nationale Ballet en wordt gegeven in de studio's van Het Nationale Ballet. De cursussen focussen op de klassieke techniek.

Danswerf

Het Nationale Ballet behoort samen met ICK Amsterdam, Danstheater AYA, ISH, Veem Huis voor Performance, BAU, Dansmakers Amsterdam en de Academie voor Theater en Dans tot de kerngroep van Danswerf. Deze netwerkorganisatie moet in de toekomst fungeren als middelpunt van talentontwikkeling in de Amsterdamse danssector, waardoor er lokaal een sterke en inspirerende infrastructuur voor talent- én publieksoptwikkeling ontstaat.

Talentontwikkeling jonge choreografen

Het Nationale Ballet hecht groot belang aan het ontwikkelen van nieuw choreografisch talent. De jaarlijkse workshop *New Moves* is met de Choreographic Academy, Young Creative Associates en het Young Choreographer & Composer Exchange Project een van de vier pijlers van het talentontwikkelingsprogramma.

New Moves

New Moves brengt ook dit jaar nieuw en experimenteel werk van dansers die hun creatieve talenten in eigen choreografieën ontplooiën. De belangstelling voor de voorstelling in de grote Operastudio is zo groot dat een tweede voorstelling ingelast wordt. *New Moves* heeft ook een internationaal vervolg: op het nieuwe festival International Draftworks van The Royal Ballet krijgt Milena Sidorova de kans om de twee choreografieën die zij voor *New Moves* maakte in Londen te tonen.



New Moves - Space Between – danser: Cristiano Principato, choreograaf: Bastiaan Stoop

Choreographic Academy

In de Choreographic Academy krijgen jaarlijks twee of drie jonge choreografen de mogelijkheid om met de Junior Company nieuw werk te ontwikkelen, zonder dwang van een uitvoering. Ervaring opdoen staat voorop. Twee van de stukken, een nieuw werk van Milena Sidorova en een choreografie van Daniela Cardim, worden nu verder uitgewerkt en zullen opgenomen worden in het tourneeprogramma van de Junior Company in 2019.

Young Creative Associates

Sinds 2017 heeft Het Nationale Ballet een meerjarige verbintenis met Juanjo Arqués en Peter Leung als Young Creative Associates. Beiden krijgen artistiek en facilitair ondersteuning van het gezelschap en timmeren steeds meer aan de weg. Zo wordt Juanjo Arqués dit jaar uitgenodigd om een eerste werk voor Birmingham te maken, *Ignite*, dat twee weken later ook in Londen te zien is.

NIEUW SCOUTINGBELEID VOOR DE ALLERJONGSTEN

Dit jaar vertrekt de directeur van de Nationale Balletacademie en wordt Ernst Meisner als interim-directeur aangesteld. Deze dubbelfunctie van zowel artistiek leider van de Junior Company als van de Nationale Balletacademie opent de mogelijkheid tot een belangrijke versterking van de hele keten van talentontwikkeling. Samen met de academie gaat Het Nationale Ballet het scoutingbeleid voor Nederlands talent nieuw leven inblazen. De academie heeft daar de laatste jaren weinig aandacht aan besteed waardoor mogelijk talent niet of te laat ontdekt is. Het is bij ballet juist van belang om danstalent zo vroeg mogelijk te scouten. Het Nationale Ballet neemt als grootste balletgezelschap van Nederland deze taak op zich. Met ingang van komend jaar worden rond alle voorstellingen van de Junior Company speciale activiteiten georganiseerd met lokale (dans) scholen of turnverenigingen. Bij deze activiteiten zijn dansdocenten en balletmeesters van Het Nationale Ballet aanwezig die zo tegelijk de mogelijkheid hebben om in het hele land te zoeken naar jonge talenten.



Timothy van Poucke ontvangt de Alexandra Radius Prijs uit handen van Alexandra Radius, met naast haar Ted Brandsen, directeur van Het Nationale Ballet

2.1.4 PRIJZEN EN ONDERSCHIEDINGEN

Zowel Hans van Manen als Pierre Audi ontvangen dit jaar de prestigieuze Eremedaille voor Kunst en Wetenschap van de Huisorde van Oranje. Audi ontvangt de medaille na afloop van de eerste voorstelling van *Gurre-Lieder* uit handen van koning Willem-Alexander, die samen met koningin Maxima de première opluistert. De medaille wordt Van Manen op Paleis Noordeinde omgehangen door de Koning in aanwezigheid van de Koningin en prinses Beatrix.

Goud voor Jessica Xuan bij de Internationale Balletcompetitie van Varna. De tweejaarlijkse balletcompetitie in Bulgarije, waaraan 150 dansers uit 40 landen deelnemen, wordt ook wel de 'Olympiade van het ballet' genoemd. Met haar prijs schaaft Jessica Xuan zich in een rij van illustere winnaars als Mikhail Baryshnikov en Sylvie Guillem. Xuan hoort tot de eerste lichten van de Junior Company en wordt eind 2017 tot Grand Sujet benoemd na haar debuut als Aurora in *The Sleeping Beauty*.

Vito Mazzeo kan begin dit jaar de Apulia Art Award als beste danser van 2017 in ontvangst nemen. Marijn Rademaker en Anna Ol winnen tijdens het Dance Open Festival in Sint Petersburg respectievelijk de Grand Prix en de prijs voor meest virtuoze danseres. Timothy van Poucke ontvangt tijdens het Gala op 8 september in Nationale Opera & Ballet de Alexandra Radius Prijs.

Het toonaangevende danstijdschrift Dance Europe publiceert zijn Critic's Choice. Het Nationale Ballet scoort hoog met in totaal drieëntwintig eervolle vermeldingen, drie meer dan in de vorige editie uit 2017, waaronder opnieuw een vermelding als Company of the year en Best director of the year. In de categorie New name to watch zijn er vermeldingen voor Timothy van Poucke en Daniel Silva en voor dansers/choreografen Milena Sidorova en Clothilde Thran Phat.

De Preis der deutschen Schallplatten Kritik 2018, uitgereikt door de Duitse muziekcritici, gaat naar de dvd van *Pique Dame*.

Het Health Team van Het Nationale Ballet krijgt voor het Fit to Perform-onderzoeksprogramma, een samenwerkingsprogramma met Codarts Rotterdam, de RAAK prijs, een onderscheiding van de Nederlandse hogescholen. Aan de prijs is een bedrag van 10.000 euro verbonden.

2.2 PUBLIEKSBEREIK, EDUCATIE EN DIVERSITEIT

In 2018 blijft verbreding en verjonging van het publiek een speerpunt voor de organisatie. Naast het presenteren van aansprekend repertoire worden er veel speciale activiteiten en voorstellingen georganiseerd die bedoeld zijn om een sterke band met bestaand en nieuw publiek op te bouwen, het publieksbereik te vergroten, het maatschappelijk draagvlak te verstevigen en de liefde voor de kunstvormen over te brengen. De educatieve activiteiten zijn gericht op kinderen en jongeren (met een groot binnen- en buitenschools aanbod), op families en volwassenen. Participatieprojecten vinden elk jaar plaats met als doel meer mensen te laten dansen en zingen, mensen van alle leeftijden en culturen. Hiervoor bestaat altijd erg veel animo. Een overzicht van activiteiten staat op p. 135.

2.2.1 EDUCATIE EN PROGRAMMERING

Speciale jeugdvoorstellingen

Speciaal voor jong publiek worden voorstellingen voor het grote toneel van Nationale Opera & Ballet of voor theaters in het land ontwikkeld. Bij de voorstellingen van *GRIMM* van de Junior Company worden ook veel randactiviteiten georganiseerd, zoals inleidingen, openbare lessen en dansworkshops voor jonge kinderen, discussiegesprekken voor docenten uit het amateurveld en *meet & greet* met de dansers na afloop van de voorstelling. De jeugdopera *Hondenhartje* (vorig seizoen wereldpremière) wordt in mei in een licht aangepaste versie hernomen. Drie schoolmatineeën, die in totaal ruim 2600 leerlingen naar deze productie in Nationale Opera & Ballet brengen, maken deel uit van het *Opera aan de Zaan*-project en worden op de scholen zelf voorbereid middels een workshop. In de Odeonzaal geeft Orkaan in februari drie uitverkochte voorstellingen van de muziektheatrale voorstelling *Glimp* voor kinderen tussen de 2 en 4 jaar. Dit stelt Nationale Opera & Ballet in de gelegenheid te testen hoe de Odeonzaal optimaal ingezet kan worden voor deze doelgroep. En met succes: in dezelfde zaal trekken in oktober 21 volle voorstellingen van

De kleine grote kist een groot en enthousiast publiek van peuters en kleuters.

Ook rond reguliere producties van De Nationale Opera en Het Nationale Ballet worden volop activiteiten voor de jeugd georganiseerd. Op 16 februari vindt een speciale voorstelling plaats van *Don Quichot* voor 1.150 jonge bezoekers uit het primair onderwijs, inclusief hun begeleiders. Rond een aantal matineeën van *Don Quichot* wordt er voor aanvang van de voorstelling een korte choreografie ingestudeerd met de aanwezige kinderen. Familiematineeën bij *Cinderella* bieden speciale inleidingen voor kinderen met onder meer een oefening in balletposities en het instuderen van een korte choreografie.

Foyeravonden

Bij *Foyeravonden* kunnen geïnteresseerden in ongedwongen sfeer kennis maken met de achtergronden van een productie en de relevantie ervan voor nu, en met haar musici, zangers of dansers. Er vinden dit jaar 9 foyeravonden plaats, waarvan een aantal met Bureau Vouw van Justus Bruns en Jan Truijens-Martinez worden georganiseerd. De medewerking van dit jonge Amsterdamse bureau dat zich specialiseert in het gebruik van design en nieuwe technologieën om verandering te bewerkstelligen, leidt tot een significante toename van nieuwe operaliefhebbers in de leeftijdscategorie van 25 tot 35 jaar. Daarnaast zijn sommige avonden zeer geschikt om juist in een intiemere sfeer Vrienden en Geefkringleden uit te nodigen.

Workshops

Naast de rondleidingen en reguliere (CKV-) workshops voor voortgezet en primair onderwijs, zijn er in 2018 enkele uitzonderlijke samenwerkingen geweest: de British School of Amsterdam komt in april en mei met in totaal bijna 180 leerlingen naar Nationale Opera & Ballet om daar de workshop *Magie & Muizenissen* te volgen. In het schooljaar 2018-2019 verzorgen docenten van Nationale Opera & Ballet danslessen op deze school. Daarnaast bezoeken in juni voor de workshop *Ballet in je klas* twee dansers van de Junior Company samen



Kinderkorenfestival: 266 kinderen van twaalf koren zingen aan het einde van de dag op het podium van Nationale Opera & Ballet

met de dansdocenten van Nationale Opera & Ballet de scholen Drostenburg en De Helder Amsterdam Noord, beide scholen voor speciaal onderwijs voor kinderen met een beperking. Het is zowel voor de kinderen als voor beide Junior-dansers een heel speciale ervaring.

(Kinder)koren

Vijftig kinderen werken in het kader van het *Zingen bij de opera Kinderkoor* hard aan de voorbereiding van de opera *Familiesoep*, die op zaterdag 3 maart wordt uitgevoerd. Deze opera is in opdracht van De Nationale Opera gecomponeerd door de jonge componiste Kaori Neus. Dezelfde compositie staat centraal tijdens het vierde *Kinderkorenfestival*: 266 kinderen van twaalf koren uit heel Nederland bezoeken Nationale Opera & Ballet voor een muzikale dag: na een mooi openingsprogramma met onder andere acht zangers uit het Koor van De Nationale Opera en 73 kinderen van Nieuw-Amsterdams Kinderkoor gaan alle koren met een lied uit *Familiesoep* aan de slag. *Zingen bij de opera Kinderkoor* en het *Kinderkorenfestival* worden samengesteld door Hanne van der Vrie (muziek) en Naomi van der Linden (regie).

HOW TO WILHELMUS?

Na een eerdere oproep aan alle Nederlanders om het Wilhelmus naar eigen hand te zetten, wordt tijdens een concert op Prinsjesdag verder gegaan met de verkenning van geschiedenis en toekomst van het volkslied. Het doel is niet een nieuw volkslied te vinden, maar mensen te stimuleren om te zingen én om bewustzijn te creëren van de geschiedenis van het Wilhelmus. Het is de aanzet tot het ontwikkelen van de toolkit *How to Wilhelmus*: een website die leerlingen en docenten helpt om zich het Wilhelmus toe te eigenen, zowel reflectief als creatief. De toolkit wordt ontwikkeld in samenwerking met een projectgroep van de Universiteit Utrecht, het Meertens Instituut en de Universiteit Antwerpen en zal op koningsdag 2019 worden gelanceerd.



Kinderstudio

Meer dan 100 mensen doen mee aan een nieuwe *Zingen bij de opera*-activiteit voor volwassenen. In mei en juni werken twee groepen onder leiding van Hans Veldhuizen aan een muzikaal programma dat op 10 juni voor publiek wordt gepresenteerd in de Odeonzaal.

JUMP

In januari vinden twee JUMP Winter Wonder Workshops plaats, een activiteit van de fanclub van Het Nationale Ballet, voor drie leeftijdsgroepen (4-6, 7-10, 11-13). In totaal doen 107 kinderen mee. Tijdens de jaarlijkse JUMP Dansdag in juni deelden 332 jonge balletliefhebbers mee en bezochten er nog 348 kinderen en ouders de voorstelling in Nationale Opera & Ballet.

Open Huis

Op 24 februari vindt opnieuw een succesvolle editie van het Open Huis plaats, die traditiegetrouw begint met een balletles op het toneel. Er is een toneelprogramma waar zowel Het Nationale Ballet en De Nationale Opera een bijdrage aan leverden; er zijn toneelrondleidingen en alle ateliers zijn opengesteld voor het publiek. Het Open Huis trekt dit jaar meer belangstellenden dan ooit, in totaal 4.785.

For a look and a touch

In het kader van Theater na de Dam worden in de foyer twee voorstellingen uitgevoerd van de kameropera *For a look and*



Theater na de Dam: *For a look and a touch* - componist: Jake Heggie, zanger: Bryan Jolly, acteur: Alexander Olivier

a touch van Jake Heggie over de homovervolging tijdens de Tweede Wereldoorlog. De jonge talentvolle Bryan Jolly zingt de ontroerende hoofdrol in de regie van Wim Trompert.



Foyeravond over *Il barbiere di Siviglia* - zangeres: Gloria Giurgola van De Nationale Opera Studio



Het Open Huis trok 4.785 bezoekers



OPERA AAN DE ZAAAN

Het hele schooljaar 2017-2018 staat op 25 basisscholen in de Zaanstreek in het teken van opera. Waar het in 2017 vooral om een eerste kennismaking gaat, wordt er in 2018 door 900 leerlingen gewerkt aan een eigen opera, *Prinses Turandot*, en komen ruim 2.600 leerlingen uit groep 6, 7 en 8 naar Amsterdam om de jeugdopera *Hondenhartje* te zien. Het jaar wordt in juni feestelijk afgesloten met een Grande Finale op verschillende locaties in Zaanadam.

Het hele centrum is voor die gelegenheid versierd met ballonnen en Opera aan de Zaanvlaggen. In het Zaantheater treden in totaal 240 leerlingen (60 per uitvoering), zangers en het Nederlands Philharmonisch Orkest vier keer op met een speciaal programma. Dat programma is live te volgen op de burcht, een festivalterrein waar voor alle 25 scholen een tent is neergezet zodat zij met bezoekers en met elkaar hun ervaring van een jaar opera kunnen delen. Ook het speciaal voor de gelegenheid opgerichte Opera aan de Zaankeur, bestaande uit zo'n 150 ouders en leerkrachten, treedt daar op. Gedurende de dag bezoeken rond de 6.500 mensen dit evenement.



INTERNATIONAL YOUNG PATRONS GALA

Het tweede International Young Patrons Gala dat op 1 juni plaats vindt, blijkt een groot succes. Al twee weken van te voren is het gala uitverkocht! Naast particulieren nemen ook bedrijven kaarten af voor hun young professionals. Het Gala wordt door de afdeling Fondsenwerving georganiseerd om juist deze doelgroep te interesseren voor een lidmaatschap van de Young Patrons Circle. Voor 75% van de aanwezigen betekent deze avond een eerste bezoek aan Nationale Opera & Ballet. Choreograaf Peter Leung en de internationaal bekende modeontwerper David Laport werken samen aan een nieuw werk waarin opera, ballet en mode samenkomen. Fotograaf en filmmaker Altin Kaftira maakt een fotoserie tijdens het creatieproces. Ook zijn *In the Future*, de pas de deux uit *La Dame aux Camélias* en *Het Zwanenmeer* en het duet *Two and Only* te zien, zingt aanstormend operatalent Aylin Sezer een aria uit *La Bohème* en klinken duetten uit *Don Pasquale* en *Die Zauberflöte*. Het Balletorkest begeleidt de avond. Vogue wordt de mediapartner en Mercedes de hoofdsponsor. Het International Young Patrons Gala moet op termijn uitgroeien tot het 'MetGala' van Nederland, waarbij mode een belangrijke rol speelt.

International Young Patrons Gala

2.2.2 PUBLIEKSBEREIK, SAMENSTELLING EN MARKETING

Nationale Opera & Ballet weet door tal van initiatieven een groeiend aantal jongeren aan zich te binden. Zo opent De Nationale Opera het seizoen met een uitverkochte avant première van *Die Zauberflöte*, exclusief opengesteld voor jongeren van 16 tot 35 jaar, trekt Het Nationale Ballet met het overgrote deel van de voorstellingen meer publiek dan begroot en zijn de kaarten voor de speciale jeugdvoorstellingen niet aan te slepen. Tegelijkertijd ontstaan er voor het eerst ook zorgen over de verkoopcijfers van De Nationale Opera die dit jaar achter blijven bij de begroting. Daarentegen hebben we in 2018 wel een belangrijke stijging gezien in het totaal aantal bezoekers voor HNB en DNO in Nederland, dus inclusief tournees en voorstellingen in andere theaters: bijna 18.000 meer bezoekers, een stijging van 7%.

Zaalbezetting en abonneemthouders

Nationale Opera & Ballet in zijn geheel trok meer bezoekers dan in 2017. Dit jaar toont De Nationale Opera een daling wat de zaalbezetting betreft: van 91% in 2017 naar 86%. Zowel de marketing, pricing, planning en de programmering van moderne titels lijken daar onder andere debet aan te zijn. Om de trend te keren vindt in 2018 een herijking plaats van de marketingstrategie op het gebied van marketing, communicatie

en verkoop. Hiervoor zijn een aantal externe partijen ingeschakeld die internationaal ervaring hebben op dit gebied. Een marketingcommunicatieconsultant uit Parijs kijkt mee met de strategieontwikkeling, bureau N=5 adviseert over de herpositionering en een bureau uit Londen adviseert inzake het prijsbeleid. Dat betekent dat alle elementen van de marketingcommunicatie geanalyseerd en gewogen worden: van doelgroepenbenadering tot prijsskortingen, van abonnementenverkoop tot persbeleid, van programmaboek tot website, van social media tot corporate marketingcommunicatie. In de loop van 2019 zullen de eerste veranderingen in de communicatie zichtbaar worden voor het publiek.

De dalende trend in het aantal abonneemthouders bij De Nationale Opera is dit jaar gekeerd, ook omdat het aantal te verkopen stoelen in 18/19 (150.518) een stuk hoger is dan in 17/18 (138.090). De Nationale Opera moet dus steeds meer nieuw publiek trekken om de zaalbezetting op peil te houden, terwijl nieuw publiek ook afhaakt vanwege de hoge prijzen.

De abonnementenverkoop van Het Nationale Ballet stijgt dit jaar licht, maar ook hier is de basisbezetting lager omdat de stoelencapaciteit in 2018/19 (127.680) hoger ligt dan in 2017/2018 (110.124).

| ABONNEMENTEN | | | | | |
|---------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------|
| De Nationale Opera | 2015-2016 | 2016-2017 | 2017-2018 | 2018-2019 | Vershil |
| aantal abonnementen | 10.918 | 9.860 | 8.564 | 9.558 | 11,61 % |
| netto omzet | € 4.871.617,00 | € 4.567.896,23 | € 4.444.403,77 | € 4.315.160,38 | - 2,91 % |
| aantal stoelen | 51.576 | 47.484 | 45.045 | 45.306 | 0,58 % |

| Het Nationale Ballet | 2015-2016 | 2016-2017 | 2017-2018 | 2018-2019 | Vershil |
|----------------------|--------------|--------------|-----------|--------------|---------|
| aantal abonnementen | 4.296 | 4.376 | 4.038 | 4.187 | 3,69 % |
| netto omzet | € 632.572,29 | € 660.806,60 | € 634.182 | € 662.351,89 | 4,44 % |
| aantal stoelen | 13.546 | 14.095 | 13.211 | 13.633 | 3,19 % |



Die Zauberflöte XL

Het Nationale Ballet laat een bezetting zien van 92% in de grote zaal en als de studiovoorstellingen worden meegeteld een bezettingspercentage van 93%. Hoewel bijna alle producties een bovenverwachting goede zaalbezetting hebben, wordt het totaalpercentage gedempt door de (te) lange reeks voorstellingen van *La Dame aux Camélias*. Van deze reprise worden dertien voorstellingen gegeven (ten opzichte van negen voorstellingen bij de première in 2015) en dat blijken er ongeveer twee teveel te zijn om de begrote bezetting van 87% te halen.

Abonnementhouders en vrienden vormen een belangrijk onderdeel van het publiek van Nationale Opera & Ballet en krijgen speciale aandacht in de vorm van een eigen seizoenspresentatie in de grote zaal met Hanneke Groenteman als gastvrouw. Er vinden optredens plaats van de Junior Company en

een optreden van Riho Sakamoto en Sho Yamada die de pas de deux uit *Don Quichot* dansen. Mezzosopraan Polly Leech zingt de aria 'Una voce poco fa' uit *Il barbiere di Siviglia* en Julia Bullock en Paul Appleby zingen twee aria's uit *Girls of the Golden West*. De presentatie kan met 2500 gasten een groot succes genoemd worden.

Jong publiek

Om jongeren die (v)mbo volgen meer te betrekken bij beide kunstvormen zijn er speciaal voor dit onderwijstype verschillende nieuwe projecten geïnitieerd. Zo worden leerlingen van het (v)mbo uitgenodigd bij voorgenerales van Het Nationale Ballet en De Nationale Opera, waarbij ze ook een korte rondleiding, een workshop en (een deel van) de orkest-toneelrepetitie bijwonen.

DIE ZAUBERFLÖTE VOOR JONGEREN

Voor de speciale Opera XL Flirt, bij de avantpremière van *Die Zauberflöte*, zijn ook verschillende cultuurredacteuren onder de 35 uitgenodigd. Het levert een aantal uitgebreide reportages op met mooie beschrijvingen van de sfeer in de zaal.

Zoals de NRC schrijft: "Steeds vaker werd er geapplaudisseerd door de honderden jonge bezoekers van *Die Zauberflöte*. Bij iedere visuele vondst of grapje – van ritselende A4'tjes om vogels uit te beelden tot personage Papageno die met de hashtag '#Pap zkt vrouw' zijn missie onderstreepte – brokkelde wat af van de initiële schroom. Want past het om in een operazaal te giechelen na een grap of te reageren op

een beeldschone aria? Hoe lang klap je dan? In het tweede deel van Simon McBurneys encenering van Mozarts sprookjesachtige opera over prins Tamino en prinses Tamina leken die twijfels verdwenen; je hoorde openlijk zuchten bij seksistische opmerkingen van tovenaars Sarastro en luid applaus bij ieder muzikaal hoogtepunt."

Trouw laat onder meer bezoekers aan het woord: "Ik had nog nooit een opera gezien, maar kom zeker terug. Ik vond het geweldig. Het acteerwerk, de humor, de stemmen. Had jij gedacht dat er uit die kleine Koningin van de Nacht zo'n geluid zou komen? Het was ook zo origineel allemaal, en zo modern, met die grafische vormgeving en videografie. Deze opera is echt interessant, voor oud én jong."



My Muse & Me is een club voor jonge mensen tussen de 16 en 35 jaar, met inmiddels meer dan 1000 leden

Bij vrijwel elke voorstelling worden workshops georganiseerd voor scholieren die daarna gezamenlijk de voorstelling bijwonen. Uit deze groep komt een aantal enthousiaste jongeren voort, tussen de 16 en 21 jaar die samen een groep van jonge ambassadeurs vormen, de Spektakelaars, die voor Nationale Opera & Ballet allerlei activiteiten ontwikkelen die de eigen leeftijdsgroep aanspreken.

Voor jonge mensen tot 30 jaar die nog nooit bij de opera of ballet zijn geweest, wordt de Opera- en Balletflirt georganiseerd: jongeren kunnen voor een gereduceerd tarief een voorstelling bezoeken en gaan na afloop met uitvoerenden en makers in gesprek. Het aanbod slaat aan, niet alleen door de lage prijs, maar vooral door het sociale aspect. Jonge mensen plannen gemakkelijker een bezoek als er leeftijdsgenoten aanwezig zijn en veel van de jonge bezoekers kopen kaartjes in een groep.

Eind 2017 is My Muse & Me gelanceerd. Jong volwassenen tot 35 kunnen voor 20 euro per jaar lid worden van My Muse & Me en krijgen gefaseerd korting op kaartjes voor voorstellingen bij Nationale Opera & Ballet. Leden tot 25 krijgen 75% korting, leden tot 30 50% korting en leden tot 35 25% korting. Op deze manier wennen jongeren langzaam aan de reguliere prijzen van Nationale Opera & Ballet. De doelstelling om dit jaar 800 leden te werven wordt ruimschoots gehaald: eind 2018 staat de teller op meer dan 1.000 leden.

Het percentage studententickets is 4%: zoals ook in 2017. Ook het Opera Forward Festival heeft als doel het aantrekken van nieuw publiek. Tijdens het festival blijkt opnieuw dat nieuwe publieksgroepen ook graag op de diverse speellocaties komen. Met een gemiddelde zaalbezetting van 89,7% en 23% nieuw publiek zijn de belangrijkste doelstellingen van Opera Forward Festival op dit vlak gehaald. Het totaal aantal nieuwe bezoekers bedraagt in 2018 13% bij De Nationale Opera en 37% bij Het Nationale Ballet.

Een jonger publiek wordt overigens zeker niet alleen geworven met kortingen op de toegangsprijs. Sinds het bestaan van de internationale Young Patrons Circle voor jonge professionals met een voorliefde voor opera en ballet groeit het jongere publieksaandeel. YPC leden doneren een jaarlijks bedrag tussen de €500 en €2.500 voor een periode van vijf jaar en krijgen in ruil bezoekjes achter de schermen en uitnodigingen voor speciale avonden. Eind 2018 zijn er ruim 225 Young Patrons, die staan voor 165 contracten.

Niet alleen in, maar zeker ook buiten het theater wordt gezocht naar verbindingen met een ander jong publiek. Op Lowlands danst Het Nationale Ballet met veel succes een aantal nieuwe choreografieën die in juni voor *New Moves* ontwikkeld zijn. "Het draait niet alleen om muziek; de belangstelling voor een uitvoering van Het Nationale Ballet is zo groot dat er opstoppen voor de theatertent ontstaan.", constateert de NRC in zijn verslag over dit grote muziekfestival.



Op Lowlands stond het rijen dik voor de tent waar Het Nationale Ballet optrad met een aantal nieuwe choreografieën die voor *New Moves* ontwikkeld zijn

In het kader van Brainwash, een steeds populairder filosofie-festival in Amsterdam onder 25 – 35 jarigen, maakt opera-regisseur Marcel Sijm de voorstelling *De macht van rouw* met onder meer zangers van De Nationale Opera Studio in een uitverkocht Compagnietheater.

Bijzondere groepen / kortingen

Zowel bij HNB als DNO komt publiek met bijzondere kortingskaarten; de aantallen stadspashouders zijn in 2018 voor het eerst bijgehouden.

| Kortingskaart | Studenten | CJP-houders | Stadspashouders | als % van totale aantal bezoekers |
|---------------|-----------|-------------|-----------------|-----------------------------------|
| HNB | 3.245 | 1.932 | 2.516 | 7.693 = 7,5% |
| DNO | 5.004 | 757 | 3.638 | 9.399 = 7,6% |

Streaming

In de maanden maart en april is De Nationale Opera met twee producties, *Pique Dame* (2016) en *Benvenuto Cellini* (2015), te zien in 269 cinema's in heel Europa, Noord Afrika, de VS en Canada.

| Stream | Datum | Aantal weergaven |
|---------------------------------|-------------|------------------|
| <i>Le Nozze di Figaro</i> | 14 februari | 13.160 |
| <i>Das Floss der Medusa</i> * | 23 november | 10.969 |
| <i>Les contes d'Hoffmann</i> ** | 26 juni | 42.985 |
| <i>Les Troyens</i> | 15 juni | 8.210 |

* in coproductie met Compagnie des Indes en is live gestreamed op Arte France

** bij het Opera Vision Platform behaalt de streaming van *Les contes d'Hoffmann* de top drie in de kijkcijfers.

Online media

Online groeit Nationale Opera & Ballet nog steeds. De procentuele stijging is het afgelopen jaar iets gedaald ten gevolge van de aanpassing van het algoritme van Facebook. Als gevolg hiervan verschijnen onze publicaties lager in de rangorde van alle berichten, en daardoor bereiken we relatief minder mensen.

| Top 5 Facebook video's Het Nationale Ballet | | aantal weergaven |
|---|----------------------------------|------------------|
| 1 | World Ballet Day | 328.754 |
| 2 | Trailer <i>Don Quichote</i> | 96.471 |
| 3 | <i>Chroma</i> Behind The Scenes | 94.607 |
| 4 | <i>La Dame aux Camélias</i> 2018 | 91.261 |
| 5 | Making of <i>Grimm</i> | 90.868 |
| Alle Facebook video weergaven in 2018 | | 2.427.600 |

| Top 5 Facebook video's De Nationale Opera | | aantal weergaven |
|---|-------------------------------------|------------------|
| 1 | Mooie plaatjes voor <i>Clemenza</i> | 120.463 |
| 2 | More for less with My Muse and Me | 84.396 |
| 3 | Sir Willard White | 77.862 |
| 4 | Trailer <i>Die Zauberflöte</i> | 68.147 |
| 5 | <i>Die Zauberflöte</i> | 65.497 |
| Alle Facebook video weergaven in 2018 | | 1.483.728 |

| Online bereik | Gerealiseerd 2017 | Gerealiseerd 2018 |
|---|-------------------|-------------------|
| Site | | |
| Bezoekers website | 1.134.823 | 1.215.043 |
| Percentage kaarten verkocht online HNB totaal | 53% | 58% |
| Percentage kaarten verkocht online HNB los | 61% | 67% |
| Percentage kaarten verkocht online DNO totaal | 35% | 35% |
| Percentage kaarten verkocht online DNO los | 63% | 58% |
| Social media | | |
| Volgers Facebook Het Nationale Ballet | 85.877 | 90.033 |
| Volgers Facebook De Nationale Opera | 28.226 | 29.991 |
| Volgers Facebook Nationale Opera & Ballet | 10.715 | 13.026 |
| Volgers Twitter Het Nationale Ballet | 13.200 | 13.378 |
| Volgers Twitter De Nationale Opera | 15.600 | 15.692 |
| Volgers Instagram | 30.500 | 37.022 |
| Video views Facebook & Youtube | 8.592.657 | 6.773.224 |
| Abonnees Youtube | 7.580 | 11.200 |
| E-mail | | |
| Nieuwsbrief abonnees ballet | 27.030 | 34.327 |
| Nieuwsbrief abonnees opera | 23.862 | 29.708 |
| Nieuwsbrief studenten | 7.472 | 8.745 |



De kostuumverkoop van De Nationale Opera trok 2.014 bezoekers en leverde veel media-aandacht op

KOSTUUMVERKOOP

Voor het eerst in jaren vindt er weer een verkoop van kostuums van De Nationale Opera plaats. De verkoop heeft als doel de opslag van kostuums te verminderen. Tegelijkertijd brengt de verkoop geld op, dat in het kostuumatelier wordt geïnvesteerd. De belangstelling is overweldigend. De kaartjes à 5 euro per stuk zijn in een mum van tijd uitverkocht en de media pikken het nieuws massaal op. Er verschijnen items op televisie bij het *NOS Journaal*, *RTL Nieuws*, *Podium Witteman* en *Koffietijd*. Op de radio wordt er aandacht aan besteed in programma's van BNR nieuwsradio, Radio 1 en in het programma *Nooit meer slapen* en *Podium op Zaterdag*. Ook verschijnen er uitgebreide reportages in onder meer *New York Times*, *Volkskrant Magazine*, *Trouw*, *PS Parool*, *Noord-Hollands Dagblad*, *Algemeen Dagblad* en diverse magazines. Online wordt het opgepikt door o.a. *Nu.nl*, *AD.nl*, *HP de Tijd*, *Volkskrant*, *Lindanieuws.nl*, *Vice ID*, *Vogue*, *Marie Claire*, *Harpers Bazaar*, *Nouveau*, *Operamagazine* en *l'Officiel*.

Media-aandacht

Bijzondere aandacht krijgt de organisatie in zijn geheel als in juni een hele bijlage van de NRC gewijd wordt aan Nationale Opera & Ballet. Wekenlang heeft het persteam gewerkt met het redactieteam van de NRC om alle interviews en reportages te plannen en organiseren. Het blad verschijnt in een oplage van ruim 145.000 met een mediawaarde ruim van 4,5 ton.

Vrije Publiciteit De Nationale Opera

Ook in 2018 genereerde De Nationale Opera veel media-aandacht. DNO is met regelmaat te gast in tv-programma's als *Podium Witteman* en *Vrije Geluiden* en populaire radioprogramma's als *Nooit meer slapen*, *Opium*, *De ochtend van 4*, *Een goedemorgen met...* en *Podium*, waarin vanuit allerlei verschillende invalshoeken aandacht wordt geschonken aan DNO. De geschreven pers was in 2018 met name geïnteresseerd in de inhoudelijke programmering van de opera. De pieken qua vrije publiciteit concentreerden zich dan ook rondom de nieuwe producties van *Das Floss der Medusa*, *Les Contes d'Hoffmann*, *Jenůfa*, *Il barbiere di Siviglia* en het *Opera Forward Festival*. DNO was daarbij niet alleen zichtbaar in de Nederlandse pers, maar ook in veel internationale media. Buitenlandse journalisten (van o.a. *CNN*, *New York Times*, *Die Welt*, *Financial Times*) waren in groten getale aanwezig rondom premières en ook internationaal geroemde artiesten zoals *Barbara Hannigan*, *Annette Dasch* en *Hanna Schwarz* wekten veel interesse. In Nederland was er specifiek veel aandacht voor de nieuwe productie van *Il barbiere di Siviglia*. Regisseur

Lotte de Beer was veelvuldig te zien in de media, met als hoogtepunt een zes pagina's tellend interview inclusief cover in *FD Persoonlijk*. Naast de inhoudelijke programmering genereerde ook het vertrek van artistiek directeur Pierre Audi in 2018 veel vrije publiciteit. Zo verschenen in de nationale kranten en weekbladen en op radio en tv verschillende grote interviews waarin Audi terugblikte op 30 jaar DNO. Ook haalde de aanwezigheid van het Koninklijk Huis bij de première van *Gurre Lieder* (en Audi's koninklijke onderscheiding op diezelfde avond) de voorpagina's van de nationale kranten en nieuwssites. Tot slot gaf *Trouw* het afscheidsgala van Audi op 30 september maar liefst vijf sterren.

Vrije Publiciteit Het Nationale Ballet

In 2018 was de media aandacht voor Het Nationale Ballet opnieuw groot. Het gezelschap was opnieuw sterk aanwezig op de Nederlandse televisie, radio en in (internationale) print-media. De producties *Dutch Doubles*, *GRIMM* en *The New Classics* genereerden de meeste vrije publiciteit. *Dutch Doubles* met daarin de wereldpremières van *Annabelle Lopez Ochoa* en *Ernst Meisner* deed veel stof opwaaien in de pers en resulteerde in vele artikelen en o.a. een lovende recensie in *The Financial Times*. De persbelangstelling voor *GRIMM*, de coproductie tussen *ISH* en de *Junior Company*, kon rekenen op enorme belangstelling van de media met veel interviews in de landelijke media en positieve recensies.

De samenwerking met de *Hermitage Amsterdam* voor de promotievideo voor *The New Classics* waarin dansers van Het Nationale Ballet dansten tussen de beelden van *Antonio Canova* werd groot opgepikt door het ANP en zorgde voor veel exposure.

Algemeen nieuws over het bewogen jaar van eerste solist *Marijn Rademaker* waarin hij de *Grand Prix* won tijdens het *Dance Open festival* in *Sint Petersburg*, een nominatie ontving voor de prestigieuze *Benois de la Danse* in *Moskou* en zijn carrière noodgedwongen voortijdig moest beëindigen vanwege een terugkerende blessure, leverden items op in o.a. het *NOS* acht uur journaal, meerdere optredens in de talkshow *M* en een grote reportage in *EenVandaag*. Wereldnieuws was de bekendmaking dat popicoon *Madonna* de regie op zich zal nemen van de verfilming van het levensverhaal van ballerina *Michaela DePrince*.



Michaela DePrince

MICHAELA DEPRINCE

Afkomstig uit Sierra Leone, opgegroeid bij Amerikaanse adoptieouders en sinds 2013 in Nederland. In dat jaar treedt *Michaela DePrince* toe tot de net opgerichte *Junior Company*. Haar carrière bij *Het Nationale Ballet* neemt een grote vlucht en al drie jaar later wordt ze gepromoveerd tot tweede soliste. Samen met haar adoptie moeder schrijft *Michaela* de indrukwekkende biografie *Taking Flight: From War Orphan to Star Ballerina* (in het Nederlands verschenen onder de titel *Ze noemden me duivelskind*). Ze is een inspiratie voor velen en reist de wereld rond als ambassadeur van *War Child*. Niemand minder dan *Madonna* wil nu haar biografie verfilmen.

"Michaela's levensverhaal raakte mij diep, zowel als artiest maar ook als activist die begrijpt wat tegenslag is," zegt *Madonna*. Daarnaast is *Michaela* een veelgevraagd spreker op congressen en events. Zo maakt *Tommy Hilfiger* een video-interview over haar leven en haar carrière en deelt deze video met alle medewerkers van het bedrijf. Ook wordt *DePrince* het gezicht van een promotiecampagne voor de *QuickPay Mobile App* van *Chase Manhattan Bank*. Onder meer *Washington Post*, *Rolling Stone*, *Nu.nl* en veel andere nieuwsbladen en glossy's pikken dit nieuws op of plaatsen interviews met haar.



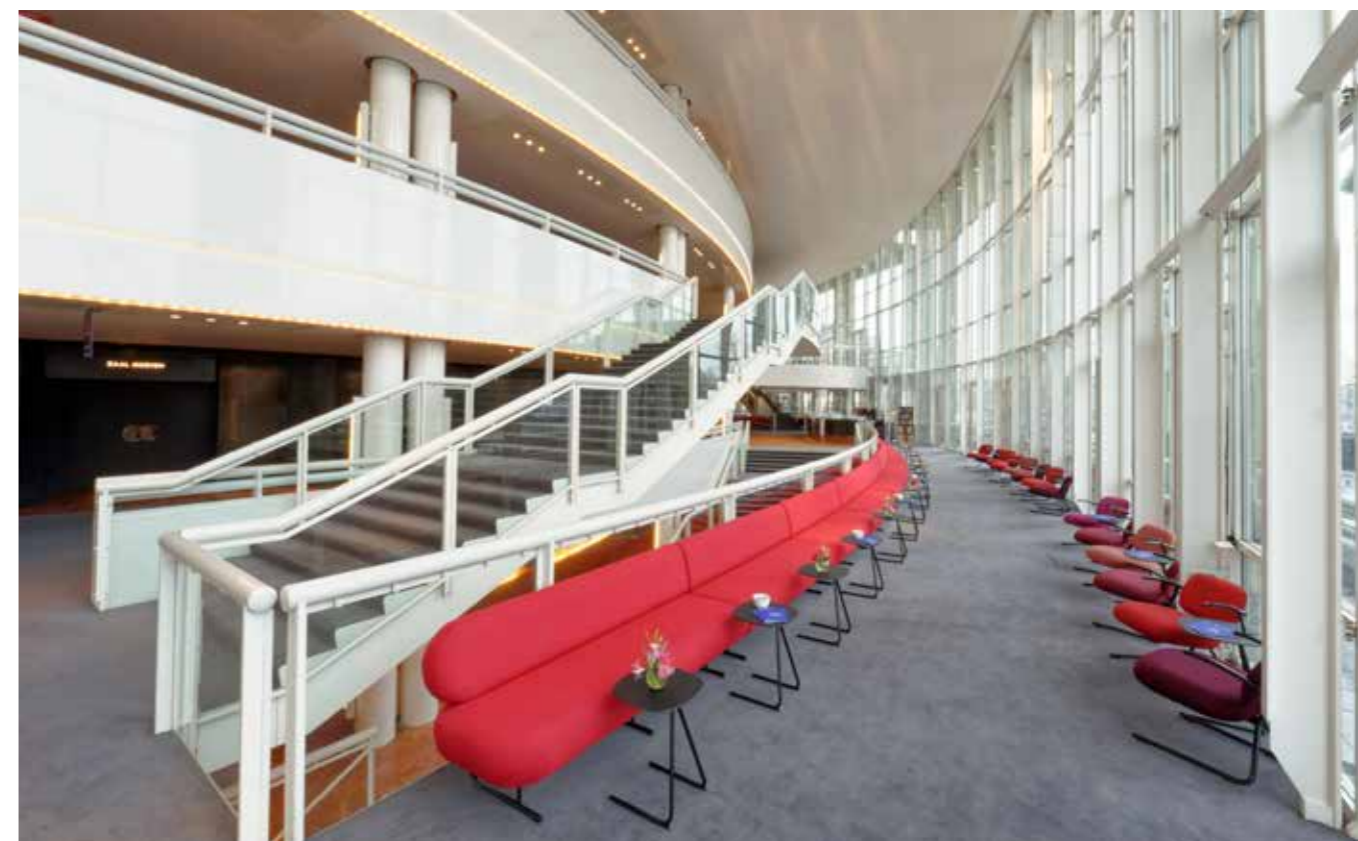
Black Achievement Month - Avond met Michaela DePrince, geïnterviewd door Umberto Tan

2.2.3 DIVERSITEIT

Nationale Opera & Ballet vindt het van groot belang een open huis te zijn voor iedereen, dus ook voor Nederlanders met een migratieachtergrond. Nationale Opera & Ballet stimuleert dit bij zowel personeelsbeleid als programmering, publiek en partners. De programmering en partnerkeuze stimuleren een meer divers inhoudelijk beleid en focussen daarmee op een inclusief publiek. Zo worden speciale voorstellingen voor statushouders en hun kinderen georganiseerd, zoals een extra voorstelling bij *De kleine grote kist* of een speciale avond bij de voorgenerales van *Don Quichot* en *Cinderella*, in samenwerking met de gemeente Amsterdam. Het Nationale Ballet treedt op tijdens de Black Achievement Month. Het bereiken van een multicultureel jong publiek is ook duidelijk bij educatieprojecten met en op scholen. Nationale Opera & Ballet werkt ook samen met het Leerorkest in Amsterdam-Zuidoost. Dit is de basis voor een nieuw en gemengd publiek voor de kunstvormen voor de toekomst.

Het is een leer- en ontwikkelproces, zeker ook voor de organisatie. Representatie op het podium is belangrijk, maar zorgt niet voor een onmiddellijke reactie. Diversiteit en inclusie zijn ontwikkelingen die een lange adem vragen. Continuïteit en geloofwaardigheid zijn daarbij van groot belang. De tournee van *GRIMM*, samen met de hiphoppers van ISH, trekt een duidelijk ander publiek en tijdens het Opera Forward Festival komt op de Amerikaanse opera *We Shall Not Be Moved* - die

een verbinding legt met de Afro-Amerikaanse geschiedenis – een groot en divers publiek af. Zoals Peter de Lint in *Trouw* schrijft: "Ik zag een hybride opera met zwarte zangers en acteurs, in een zaal vol jonge en gekleurde mensen." Naast alle activiteiten die al ondernomen worden, wil Nationale Opera & Ballet nog meer aandacht voor inclusiviteit in de programmering zelf entameren en met doelgerichte campagnes en uitnodigingen beleid de diverse doelgroepen beter aanspreken. In 2018 bereidt Nationale Opera & Ballet een structurelere samenwerking voor met OSCAM, een in 2018 opgericht cultureel centrum in Amsterdam-Zuidoost.



Vernieuwde foyer, ontworpen door Dam & Partners en Richard Hutten

2.2.4 GASTVRIJHEID

Nationale Opera & Ballet presenteert de opera- en balletproducties in een gastvrij huis. Nationale Opera & Ballet streeft naar een totaalbeleving waarbij alles klopt, van de voordeur tot de uitgang. Dat houdt in dat gasten zich welkom voelen in een stijlvolle en gastvrije omgeving vol sfeer, waar het gebouw goed toegankelijk is en waar theaterbezoekers optimaal kunnen genieten van een fantastische voorstelling en een uitstekende service. In 2018 zijn weer belangrijke verdere stappen gezet om deze ambitie waar te maken.

Vernieuwing foyers

In de zomer van 2018 is de tweede fase van de herinrichting van de publieksfoyer afgerond. De kleurstelling is nieuw en de verbouwing zorgt voor een belangrijke verbetering van de uitstraling en functionaliteit van de publieksfoyer op zaalniveau, het eerste en tweede balkon. Vernieuwd zijn het tapijt en parket, de barren, de verlichting en de lift naar het entresol, zodat rolstoelgebruikers en personen die slecht ter been zijn nu ook het entresolniveau kunnen bereiken. De herinrichting is een ontwerp van bureau Dam en partners en Richard Hutten Studio. In het voorjaar van 2019 krijgt de foyer nieuw meubilair, ontworpen door Richard Hutten.

Restaurant

Een langgekoesterde wens is een openbaar restaurant in het gebouw te hebben, zodat het publiek van opera en ballet voor

en na de voorstellingen kan dineren. Een openbaar restaurant geeft tegelijkertijd de mogelijkheid om er als Nationale Opera & Ballet ook te zijn voor publiek zonder kaartje, voor mensen uit de stad en toeristen die in een bijzondere omgeving iets willen eten.

In 2018 is een Europese aanbesteding gestart ten behoeve van het uitbesteden van de hele horeca: van de artiestenfoyer tot foyers, evenementen en openbaar restaurant. Naar verwachting kan begin 2019 de gunning rondkomen.

Kleding voor de publieksbegeleiding

De huidige kledinglijn van de directeur van de Kostuumafdeling Robby Duiveman voor de publieksmedewerkers dateert alweer van 2006. De voorraden raken op en de publieksfoyer heeft een nieuwe uitstraling. Twee redenen om de kledinglijn te vernieuwen. In het afgelopen jaar heeft ontwerper Claes Iversen aan de hand van een door de medewerkers van Nationale Opera & Ballet opgesteld programma van eisen nieuwe ontwerpen gemaakt die eind 2018 geproduceerd worden en in de loop van 2019 door de medewerkers gedragen zullen worden.

3. A PLACE TO WORK

3.1 PRODUCEREND HUIS

Er is veel know how nodig om opera en ballet op topniveau te kunnen creëren en uitvoeren. Nationale Opera & Ballet heeft deze zelf in huis, zowel op artistiek als op technisch gebied. De expertise op technisch gebied zorgt er mede voor dat Nationale Opera & Ballet tot een van de meest toonaangevende operahuizen in de wereld behoort. In diverse ateliers werken ambachts- en vaklieden aan de vertaling en uitvoering van ontwerpen van de internationale ontwerpteams die bij de producties betrokken zijn. Een technisch vaardige en goed geoliede toneeldienst zorgt voor de presentatie op het toneel.

In het gebouw op het Waterlooplein zelf zijn onder meer de Kostuumafdeling met een schoen- en hoedenmakerij, een afdeling Kap en Grime, de Rekwisietendienst en de afdelingen voor licht, geluid en media te vinden. Voor het ontwikkelen en bouwen van de decors staat in Amsterdam-Zuidoost een groot atelier. Het jaar 2018 is voor de technische afdelingen vakinhoudelijk interessant door enerzijds de nieuwe uitdagingen die de artistieke concepten van de beide kunstvormen vragen op het gebied van bewegingswerken en materialen, en anderzijds door ontwikkelingen op het gebied van duurzame technieken voor belichting, audio en video.

Zo levert de voorbereiding van de coproductie *Porgy & Bess* voor alle technische afdelingen de nodige hoofdbreken op - tot groot genoegen overigens van iedereen die daarbij betrokken is: tekenaars, engineers, theater- en lichttechnici, timmerlui en schilders. Het decorontwerp vraagt om een zo grote draaischijf op toneel dat deze bij de betrokken theaters in New York en Londen niet tijdens andere producties opgeslagen kan worden. Het lukt om een constructie te bedenken die heel snel te verkleinen is voor de opslag. Op de schijf moeten vervolgens nog vier rijdende huizen komen, die gevuld met mensen ook zelf kunnen draaien, terwijl het besturingssysteem aangepast moet worden aan dat van de hoofdproducent, de Metropolitan Opera New York. Het systeem werkt vlekkeloos vanaf de eerste voorstelling van deze productie in Londen en levert de techniek veel lof en erkenning op van het Amerikaanse artistieke team.



Het Decoratelier in Amsterdam-Zuidoost waar alle decors voor Nationale Opera & Ballet worden geproduceerd

Voor het ballet *Four Seasons*, een nieuwe coproductie met de Semperoper Dresden, is in een intensieve samenwerking tussen het Decoratelier en de afdelingen Belichting en Theater-techniek, een ontwerp van Eno Henze vervaardigd, een knap staaltje Nederlands technisch vakmanschap. In maart 2018 gaat deze productie met groot succes in Dresden in première; in seizoen 2020-2021 is *Four Seasons* bij Het Nationale Ballet te zien.

Ook de collega's van de Kostuum-, Kap en Grimeafdeling zijn vakmensen die in hun werk een uitdaging willen hebben. Variatie in verschillende stijlen in het maken van kostuums is daarvoor noodzakelijk: de prachtige kostuums, geweldige creaties van de hand van Robby Duiveman en spannende materialen bij *La morte d'Orfeo* naast de grote verscheidenheid aan historische kostuums in *Les contes d'Hoffmann* of de fraaie ontwerpen van Yumiko Takeshima voor *Tristan + Isolde* van Het Nationale Ballet.

Waar ontwerpers echter niet altijd even punctueel hun concepten inleveren, maar premières niet kunnen wachten, is de druk op de afdeling hoog: hetzelfde werk moet in een kortere tijd gemaakt worden. Of vermaakt, als het gaat om aanpassingen in de kostuums van het ballet met de vele castwisselingen die daar plaatsvinden. Het vraagt een hele flexibele planning



Rondleiding door het Decoratelier voor leerlingen van het VMBO

van de afdeling en veel inzet en vindingrijkheid van de medewerkers om met de bekende hoge kwaliteit, iedereen te bedienen en overal tegelijkertijd te zijn.

Op het gebied van de ontwikkeling van technieken voor belichting is in het bijzonder te noemen de verdere ontwikkeling van de LED technologie op zowel het gebied van duurzaamheid (zie paragraaf 3.4) alsook ten aanzien van de lichtkwaliteit op zich; kleur en temperatuur van het licht worden steeds beter. Technische doorbraak is de digitale transmissie van audio in het voorgebouw, waarbij de kwaliteit nu gelijk is aan de audiokwaliteit in de zaal.

3.2 TALENTONTWIKKELING EN OPLEIDING

Naast De Nationale Opera Studio, de Junior Company, de Choreographic Academy en de Meesteropleiding Coupeur begeleidt Nationale Opera & Ballet zoals in een eerder hoofdstuk beschreven minimaal 100 stagiaires per jaar op alle afdelingen van het huis. Stafleden van de technische organisatie geven advies en les op scholen voor theatertechniek. De Meesteropleiding Coupeur, mede opgezet door Nationale Opera & Ballet als tussenopleiding tussen school en topodiodium, functioneert goed en heeft Nationale Opera & Ballet al bij menige productie bijgestaan. Dit jaar lopen 85 leerlingen en studenten stage bij Nationale Opera & Ballet. De stages betreffen zowel onderzoeks- als praktijkplekken. Nationale Opera & Ballet is een erkend leerbedrijf voor veel studierichtingen.

Rondleidingen Decoratelier

Speciaal voor het vmbo worden er rondleidingen door het Decoratelier georganiseerd waarbij de leerlingen de kans krijgen heel specifieke toepassingen van verschillende ambachten van dichtbij te bekijken, zoals lassen, houtbewerken en schilderen. Het project *Ontwerp je eigen decor* combineert het bezoek aan het Decoratelier met een ontwerp opdracht (die op school uitgevoerd wordt) en een rondleiding door Nationale Opera & Ballet. In september nemen 98 leerlingen deel aan dit project.

3.3 PERSONEEL EN ORGANISATIE

Organisatiecultuur

Nationale Opera & Ballet is in beweging. Maatschappelijke ontwikkelingen van de laatste jaren hebben geleid tot afbrokkeling van het maatschappelijk draagvlak voor kunst en cultuur, resulterend in bezuinigingen op subsidies in 2013. Om hier tegenwicht aan te bieden, organiseert Nationale Opera & Ballet, naast het produceren van voorstellingen, meer activiteiten en evenementen om het publieksbereik te vergroten. Nationale Opera & Ballet heeft als doelstelling om efficiënter te werken om dit alles aan te kunnen.

Voor de organisatie betekent dit een omslag op verschillende gebieden: de organisatie als geheel, processen, informatiesystemen, data en verdere automatisering.

Korn Ferry heeft dit jaar een onderzoek gedaan naar de cultuur binnen Nationale Opera & Ballet op houding- en gedragsniveau. De bevindingen zijn gedeeld met het management. De uitvoering van activiteiten om op dit niveau bij te dragen aan een modern en efficiënt Nationale Opera & Ballet starten in december 2018 en begin 2019. In 2018 is ook meer aandacht besteed aan houding en gedrag van medewerkers en management.

Interne communicatie

Een van de speerpunten, de verbetering van de interne communicatie om meer betrokkenheid te creëren, is in 2018 voortvarend aangepakt. Zo zijn er diverse bijeenkomsten georganiseerd om medewerkers direct te informeren, zijn er lunchbijeenkomsten (in kleine setting van ongeveer 10 medewerkers) met de algemeen directeur georganiseerd. In september is een adviseur interne communicatie & change op freelance basis te werk gesteld bij de afdeling Personeel & Organisatie om dit verder vorm te geven en om de verandering die nodig is communicatief te ondersteunen.

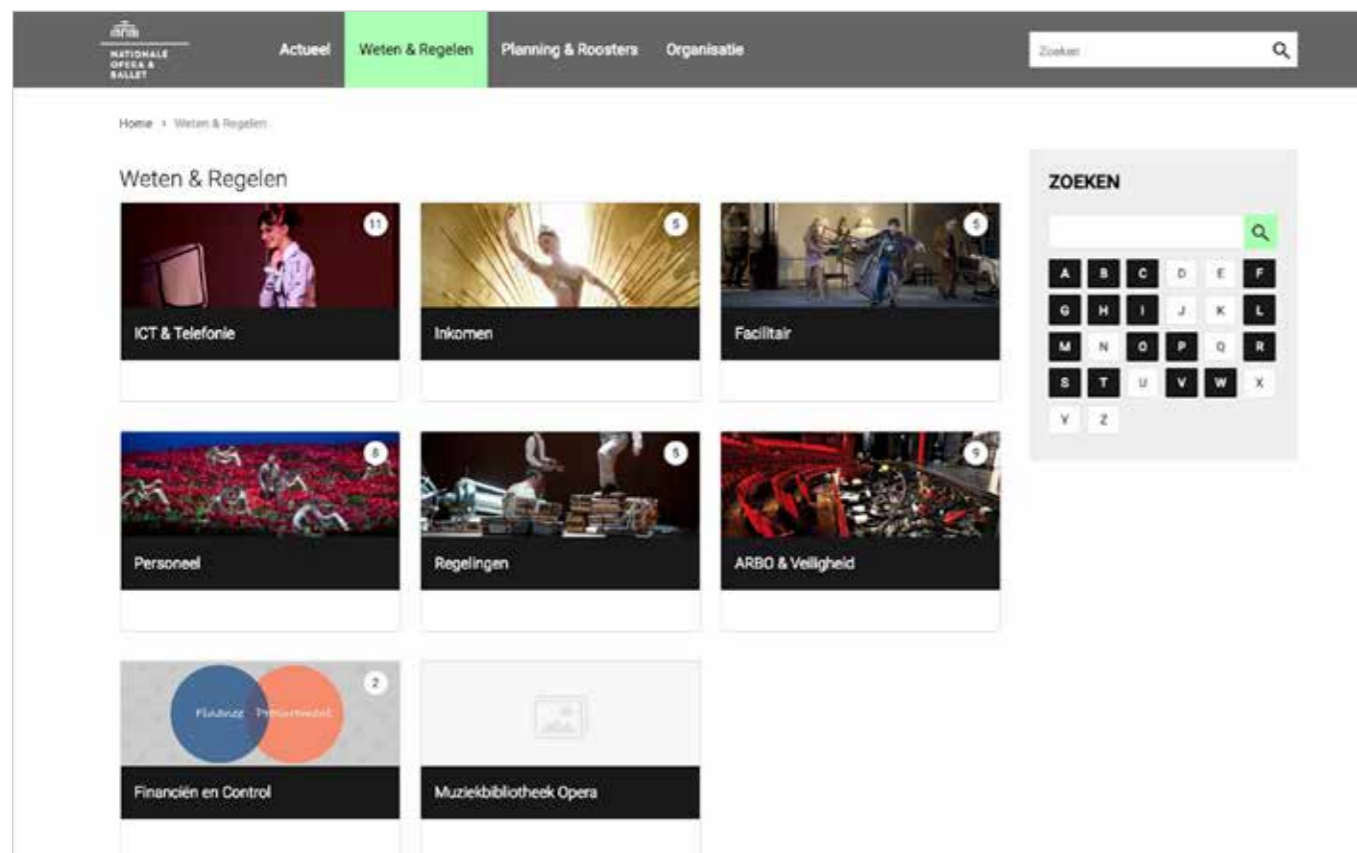
Medezeggenschap

De medezeggenschap en de bestuurder zijn dit jaar, onder begeleiding van een mediator, in gesprek geweest om de relatie te verbeteren en elkaar makkelijker te vinden. Tijdens deze bijeenkomsten heeft constructief en uitvoerig overleg plaatsgevonden over wederzijdse wensen en behoeften, waarna een aantal duidelijke samenwerkingsafspraken is gemaakt.

In 2018 dient de bestuurder één instemmingsaanvraag in en één adviesaanvraag. Er worden 9 overlegvergaderingen gevoerd waarvan twee keer een overleg over de algemene gang van zaken in aanwezigheid van een delegatie van toezichthouders. Er is dit jaar ook veel overleg geweest tussen directie, vakbond en medezeggenschap over de positie van flexwerkers, met name de figuranten en extra koorleden. Voor Nationale Opera & Ballet is goed werkgeverschap van groot belang. Onderzocht is onder meer de mogelijkheid om een stichting op te richten waarin alle flexwerkers worden ondergebracht. Tegelijkertijd wordt gezocht naar een oplossing in sectorverband en is contact gezocht met werkgeversorganisaties NAPK en AWWN. Vanuit platforms als Kunsten '92 wordt gesproken met het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap over betere arbeidsvoorwaarden en meer financiering voor betaling van flexkrachten in de podiumkunsten.

Arbeidsvoorwaarden en cao

In december 2018 is er een nieuwe cao afgesloten. De cao loopt van 1 januari 2018 tot 1 januari 2020. De cao geldt voor de medewerkers die werkzaam zijn bij DNO en de centrale afdelingen. De salarisontwikkeling voor deze twee jaar bedraagt in totaal 4,75%. De eindejaarsuitkering is afgeschaft en opgenomen in de schaalsalarissen, waarmee de arbeidsvoorwaarden van de twee cao's (Nationale Opera & Ballet en Toneel en Dans) meer op één lijn komen. Verder is afgesproken dat we een pilot gaan doen met een andere manier van roosteren bij de Toneel- en Belichtingsdienst. Deze pilot moet de basis vormen voor het gesprek over een nieuwe rooster- en overwerkregeling in de volgende cao. Voor koorleden die op of na 1 april 2017 in dienst zijn, is er een ouderenregeling gekomen. Het gesprek over flexkrachten wordt voortgezet.



Intranet

AVG

De AVG is een wet die per 25 mei van kracht is en voorschrijft dat persoonsgegevens in een organisatie alleen voor dát doel gebruikt mogen worden waarvoor ze zijn aangevraagd. Persoonlijke gegevens mogen dus niet voor andere doeleinden worden gebruikt of aan derden worden verstrekt. Binnen Nationale Opera & Ballet is een werkgroep AVG gestart die ervoor moet zorgen dat Nationale Opera & Ballet zorgvuldig met persoonlijke informatie omgaat. De eerste stappen zijn gezet. Zo is de werkgroep hard bezig om inzichtelijk te maken waar in de organisatie zich persoonlijke informatie bevindt, hoe deze wordt gebruikt, wordt opgeslagen én hoe deze wordt beheerd. Vervolgens stelt de werkgroep procedures voor de organisatie op om hier beter grip op te krijgen voor nu en in de toekomst.

Verandering van organisatie

De afdeling Financiën is in 2018 veranderd en aangepast aan de nieuwe systemen en vragen uit de organisatie en de samenleving. Dit betekent dat we afscheid nemen van een aantal medewerkers en een aantal nieuwe functies hebben gecreëerd. De uitbesteding van Horeca & Hospitality is in 2018 voorbereid. Dit is een lastig en intensief proces voor management en personeel. Doel is de Horeca & Hospitality uit te breiden en de verliespost ten positieve te keren.

Personele zaken

Qua omvang ondergaat de organisatie in 2018 geen grote wijzigingen. De personeelsbegroting voor 2018 gaat uit van

510 fte. In januari 2018 bestaat de personeelsformatie uit 499 fte (exclusief stagiairs en oproepkrachten) en in december 2018 uit 512 fte (exclusief stagiairs en oproepkrachten). In totaal zijn er 47 medewerkers uit dienst getreden en zijn er 50 medewerkers in dienst getreden. Nationale Opera & Ballet hecht veel waarde aan een gezond werkklimaat in een gezonde organisatie. Nationale Opera & Ballet heeft een ziekteverzuim van 7,3%. Het verzuimpercentage kan als hoog worden beschouwd.

Diversiteit en inclusie

Nationale Opera & Ballet onderschrijft de code Culturele Diversiteit en werkt actief aan het vergroten van de diversiteit onder medewerkers. Om die reden worden verschillende wervingskanalen en wervingsmiddelen ingezet die dit ondersteunen. In oktober stelt de directie een notitie vast waarin de visie op diversiteit en inclusie wordt geformuleerd. Een werkgroep krijgt opdracht om deze visie in de organisatie te verankeren. De doelstelling van het diversiteitsbeleid richt zich op de vijf P's: programmering, publiek, personeel, partners en positionering, met als gewenste resultaten onder meer dat in alle lagen van de organisatie een afspiegeling van de samenleving zichtbaar is en dat alle medewerkers een inclusieve mentaliteit ontwikkelen. Ook wordt gestreefd naar een programmering met meer werken en uitvoerders van niet-westerse origine en wordt meer samenwerking gezocht met partners uit diverse netwerken, zoals met de eerder genoemde ISH, de Black Achievement Month en het Bijlmer Parktheater.



Volle zaal bij de JUMP Dansdag



Kinderstudio



De foyers zijn in 2018 verbouwd. Het roze tapijt maakte plaats voor grijs.

3.4 THEATER EN DUURZAAMHEID

In de periode van 9 juli tot en met 31 augustus is hard gewerkt aan de verbouwing van de foyers als onderdeel van de Revitalisering Voorgebouw, als vervolg op de verbouwingen in 2016 en 2017. Naast de vervanging van tapijt en buffetten is ook de verlichting in het plafond en langs de glazen gevel en stalen wand vervangen door duurzame LED verlichting. Bijzonder zijn de ronde LED lijnen in de gestukadoorde plafonds bij de nieuwe buffetten. De Europese aanbesteding voor het nieuwe meubilair voor de foyers heeft in de zomer plaatsgevonden en de levering van het nieuwe meubilair is gepland medio januari 2019, voor de aanvang van het tweede deel van het seizoen 2018 – 2019.

Door de gemeente zijn in de zomer van 2018 de luchtbehandelingskasten uit 1986 voor de foyer vervangen, inclusief de regelinstallatie. Dit zal een verbetering opleveren van de luchtkwaliteit en de temperatuur in de foyer.

In de toegangen tussen zaal en foyer zijn aan de kant van de foyer betere geluid- en brandwerende deurstellen geplaatst. Er zijn op meerdere plaatsen in de foyer voorzieningen aangebracht voor stroom, data, audio- en video-aansluitingen ten behoeve van evenementen in de foyer.

In samenwerking met de gemeente Amsterdam heeft er een openbare aanbesteding plaatsgevonden voor nieuwe LED verlichting in alle studio's in Nationale Opera & Ballet. Er is een energiezuinig LED armatuur gekozen, met daglicht- en aanwezigheidssturing. De montage van de armaturen zal gedurende het seizoen 2018-2019 plaatsvinden en worden afgerond in de zomer van 2019.

Bij de decentrale dimmerinstallatie, als onderdeel van de toneelbelichting, zijn 50 dimmerunits uit 2003 in 2018 vervangen door 45 dimmermodules en 30 stuks 9-kanaals schakelmodules (switchbars), welke in eigen beheer zijn ontworpen. Bij het ontwerp van de switchbar is de bestaande behuizing als uitgangspunt genomen (hergebruik). Ook de in de behuizing aanwezige voedingsconnectoren zijn hergebruikt. Op het gebied van de nieuwe regelektronica wordt een besparing van 80W per module gehaald, en dit betekent een energiebesparing van 7.200 kWh per jaar.

Naast alles wat dit jaar gerealiseerd is, zijn er voor de komende jaren genoeg zaken die bijzondere aandacht behoeven. Zo is de huisvestingsproblematiek in het achtergebouw nog niet structureel opgelost. De nieuwe Operastudio is nu tijdelijk gehuisvest en het nieuwe huisvestingsplan voor de derde verdieping is in ontwikkeling. De grote uitdaging wordt het introduceren van het model van open en transparante werkruimten, overeenkomstig het huisvestingsmodel dat recentelijk in het Stadhuis is gerealiseerd, met flexplekken, waardoor zowel vaste als tijdelijke medewerkers en ook vaste externe partners voor producties en activiteiten in het theater en rondom de Boekmanzaal kunnen worden gehuisvest.

De businesscase voor de Boekmanzaal, entree en voorfoyer is nog in behandeling bij de gemeente Amsterdam omdat de besluitvorming over de wisseling van het college van burgemeester en wethouders is getild. Nationale Opera & Ballet en de partners voor de bespeling van de Boekmanzaal staan in de starthouding om deze kleine zaal te gaan bespelen. Het fondsenverwervingsmodel voor het aanpassen van afwerking en inrichting van de Boekmanzaal is voorbereid. Uitvoering van de werkzaamheden zal op z'n vroegst mogelijk zijn in de zomer van 2019 en is mede afhankelijk van het besluitvormings-traject bij de gemeente over de toewijzing van de Boekmanzaal aan Nationale Opera & Ballet.

De BREEAM certificering, gepland in 2018, wacht nog op de vervanging van de luchtbehandelingskasten voor het achtergebouw door de gemeente. Deze vervanging wordt nu in de loop van het seizoen 2018-2019 uitgevoerd en daarna zal de aanvraag van het BREEAM certificaat kunnen worden afgerond.

4. FINANCIËLE DUURZAAMHEID

4.1 FONDSWerving EN DERDE GELDSTROOM

In 2018 wordt Houthoff hoofdsponsor van Nationale Opera & Ballet, een mijlpaal voor het huis. Het partnership past en wordt door beide organisaties uitgedragen en ten faveure gebruikt. In 2018 wordt het nieuwe Nationale Opera & Ballet Fonds operationeel en leveren veel private fondsen aanzienlijke bijdragen aan met name de educatieve activiteiten en talentontwikkelingsprogramma's van opera en ballet. Met de opzet van het nieuwe fonds en met een versterkte afdeling Fondswerving en Relatiebeheer stelt Nationale Opera & Ballet zich als uitdaging om de fondswerving te verdubbelen. Fondswerving is succesvol op de vier verschillende markten waarin geopereerd wordt.

Fondsen

Steeds meer culturele instellingen die met korting of wegvalen van overheidssubsidie te maken krijgen, doen projectaanvragen bij institutionele of private (cultuur) fondsen. De concurrentie is sterk. Desondanks weet Nationale Opera & Ballet meer dan een miljoen euro uit fondsen te werven. Onder meer Fonds 21, VandenEnde Foundation, Ammodo, Stichting Dioraphte, VSB Fonds, Freek en Hella de Jonge Fonds, Brook Foundation, Turing Foundation, Prins Bernhard Cultuurfonds, Stichting Zabawas, Stichting Elise Mathilde Fonds, Gravin van Bylandt Stichting, GieskesStrijbis, Staetshuys Fonds en Stichting Pieter Bastiaan dragen dit jaar bij. De net gelanceerde Nationale Opera Studio en de Junior Company van Het Nationale Ballet ontvangen specifieke bijdragen van verschillende fondsen die zo hun enthousiasme over de talentontwikkelingsprogramma's van Nationale Opera & Ballet tonen. Voor het operaproject *aus LICHT*, dat in samenwerking met het Holland Festival en het Conservatorium Den Haag wordt opgezet, worden grote extra bedragen geworven.

Sponsoring

De nieuwe hoofdsponsor Houthoff verbindt zich voor een periode van drie jaar aan Nationale Opera & Ballet. Houthoff blijkt niet alleen een zeer toegewijde sponsorpartner, maar zorgt ook voor draagvlak onder zijn personeel, cliënten en de voor haar belangrijke markten. Zo biedt Houthoff onder meer zijn jongere werknemers een lidmaatschap aan voor My Muse &

Me en organiseert ruim dertig evenementen in het theater, waarbij Nationale Opera & Ballet het inhoudelijke programma verzorgt. De sponsorovereenkomst levert beide partijen veel media-aandacht op.

2018 is het tweede jaar van het sponsorcontract met ING voor de Junior Company. ING maakt veelvuldig gebruik van de mogelijkheid om, tegen betaling, optredens op locatie te boeken en organiseert regelmatig events in Nationale Opera & Ballet, waaronder een middag voor families van hun cliënten met een workshop rondom de voorstelling *GRIMM*.

De Young Patrons Circle trekt Mercedes als hoofdsponsor aan, waarop vele activatie-evenementen volgen, zoals een Cultural Rally met de laatste modellen van Mercedes met een tussenstop bij het Decoratelier voor een rondleiding.

Gymna schenkt de fysio-afdeling van Het Nationale Ballet nieuwe banken en apparaten. De apparatuur met de laatste innovaties op fysiogebied draagt significant bij in de behandelingen van de dansers. Als tegenprestatie organiseert Nationale Opera & Ballet het jaarlijkse internationale trainingsevent in de foyer met als gastspreker Michaela DePrince.

Bij de veertiende editie van het BalletDiner worden veertien tafels gekocht door de top van het Nederlandse bedrijfsleven, waaronder Heineken, Loyens & Loeff, Tom Tom, Rabobank, Stibbe en Rutgers & Posch en een aantal particuliere fondsen. Ook de Opera & Ballet Lounge heeft als doel bedrijven dichter bij Nationale Opera & Ballet te betrekken en dat blijkt een succesformule. De Lounge wordt volledig gesponsord door Jacobs Douwe Egberts, Loyens & Loeff en De Nederlandsche Bank en op deze vier avonden per jaar ziet het bedrijfsleven dat Nationale Opera & Ballet ook voor hen 'the place to be' is.

Particulieren

2018 is het eerste volledige jaar van het Nationale Opera & Ballet Fonds. Het bestuur van dit fonds, onder leiding van Tom de Swaan, zoekt en inspireert donateurs. Het streven van het bestuur is om de inkomsten stroom binnen 2 jaar te verdubbelen. Voor zowel beheer en behoud als voor werving van particuliere donateurs, de zogenaamde Geefkringen, worden vele



Het Operadiner wordt georganiseerd om particuliere schenkers aan te trekken. Hier wonen de gasten een belichtingssessie bij van regisseur Lotte de Beer

evenementen georganiseerd. Het jaarlijkse OperaDiner is zowel een gebaar van dank aan de grootste Geefkringleden als een avond waarop nieuwe donateurs aangetrokken worden. Dit jaar wordt ruim een half miljoen euro geworven. In april reist een veertigtal Vrienden naar Rusland waar ze diverse balletgezelschappen in Sint-Petersburg en Moskou bezoeken en natuurlijk ook de voorstelling van Het Nationale Ballet tijdens het Dance Open Festival in Sint-Petersburg. De Geefwet en met name de multiplier daarvan blijkt voor nieuwe gevers, zoals jongeren, een belangrijke reden om donateur te worden.

Sales & Events

Nationale Opera & Ballet is bezig zich te positioneren op de evenementenmarkt. Het merendeel van de omzet wordt gemaakt door de sponsors, die de locatie ontdekken als plaats voor een grote verscheidenheid aan evenementen. Ook organisaties als Booking.com, Rabo, Nexus en de gemeente Amsterdam vinden het theater voor het organiseren van congressen, presentaties of klantevenementen.

Uitdaging

Een grote uitdaging voor de afdeling Fondswerving is om continu nieuwe, succesvolle proposities te blijven ontwikkelen in een sterk concurrerend veld. Dit is de enige manier om de omzet blijvend te laten stijgen: nieuwe paden bewandelen, nieuwe initiatieven nemen. Daar moet ruimte en aandacht voor blijven. Het is belangrijk dat risico nemen gestimuleerd blijft worden.

4.2 EXPLOITATIERESULTAAT, FINANCIERINGSMIX EN EIGEN VERMOGEN

Realisatie exploitatieresultaat

Nationale Opera & Ballet heeft 2018 afgesloten met een negatief resultaat van €1.8 miljoen. Dit is €1.2 miljoen slechter dan begroot. De activiteiten gerichte brutomarge van Theater en Ballet zijn respectievelijk €60.000 en €200.000 positiever dan begroot. De activiteiten gerichte brutomarge Opera laat echter een negatieve ontwikkeling van €760.000 ten opzichte van de begroting zien, met name veroorzaakt door een uitdagende programmering met tegenvallende kaartverkoop en hogere kosten voor uitvoerend personeel en extra inhuurkrachten.

De bijdragen van het ministerie van OCW, de gemeente Amsterdam en overige publieke middelen zijn €881.000 hoger dan begroot, met name door een loon- en prijsbijstelling van het ministerie van OCW. Dit compenseert grotendeels de stijging van de personeelskosten ten gevolge van de nieuwe cao, de stijging van de pensioenpremies en de extra inhuur van losse krachten.

De niet-productie gebonden kosten in totaal nemen toe, met name door toename inhuur externe krachten. De grondslagen voor de sleutels zijn opnieuw bekeken en waar nodig aangepast om tot een zuivere verdeling te komen tussen de kunstvormen.

Voor 2019 heeft Nationale Opera & Ballet extern advies ingewonnen betreffende de verkoopstrategie en de positionering van Nationale Opera & Ballet. Tevens wordt de juiste verhouding tussen vaste medewerkers en inhuurkrachten onderzocht en aangescherpt, evenals het verbeteren van de planning & control cyclus voor alle afdelingen.

| Eigen inkomsten-percentage | Realisatie 2018 | Realisatie 2017 | Norm ultimo 2018 |
|---------------------------------|-----------------|-----------------|------------------|
| OCW ¹ | 45% | 45% | 25% |
| Gemeente Amsterdam ² | 31% | 31% | 23,5% |

¹ Totaal eigen inkomsten gedeeld door totaal structurele subsidies.

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

Financieringsmix

Nationale Opera & Ballet wil meer ondernemerschap tonen door de inkomsten uit de tweede en derde geldstroom, te weten recettes en coproductiebijdragen en bijdragen uit private middelen, structureel te verhogen en zo minder afhankelijk te zijn van de eerste geldstroom, subsidies.

De recettes en coproductiebijdragen zijn €170.000 lager dan in 2017. De bijdragen uit private middelen en sponsoring zijn ten opzichte van 2017 echter €1.056.000 hoger door een hogere bijdrage van het Nationale Opera & Ballet Fonds Ballet, ING en Houthoff. Hiermee komen de totale gerealiseerde eigen inkomsten op €20.288.000 wat €678.000 hoger is dan in 2017. De norm van de subsidiënten wordt net als voorgaand jaar ruimschoots gehaald.

Eigen vermogen en bestemmingsreserves

De bestemmingsreserve toekomstige activiteiten wordt aangehouden om onvoorziene risico's van toekomstige programmering en actuele fluctuaties in het resultaat te kunnen opvangen. Van het negatieve resultaat van Opera is €0,8 miljoen onttrokken aan deze bestemmingsreserve en €1 miljoen van het bestemmingsfonds restant subsidie OCW 2013-2016.

Van het positieve resultaat van Ballet is volgens voorschrift van OCW €11.000 gedoteerd aan het bestemmingsfonds OCW Ballet. Het resterende bedrag van €15.000 is toegevoegd aan de bestemmingsreserve toekomstige activiteiten.

De algemene en risicoreserve dienen om de continuïteit van de organisatie te kunnen waarborgen bij onvoorziene tegenvallers buiten het normale bedrijfsrisico om. Het negatieve resultaat van €-34.000 Theater is onttrokken aan deze algemene reserve.

De huurinkomsten van Nexus bij het Decoratelier worden bestemd voor de ontwikkeling en samenwerking van Nationale Opera & Ballet met partijen in Amsterdam-Zuidoost en gedoteerd aan de bestemmingsreserve Amsterdam-Zuidoost (€+7.000).

De kosten van Decoratelier (€-137.000) voor instandhouding gebouw/atelier worden ten laste gebracht van de bestemmingsreserve instandhouding Decoratelier.



Het Balletdiner is een high-end event voor bedrijven die door deelname Het Nationale Ballet steunen

4.3 RISICOMANAGEMENT

Nationale Opera & Ballet opereert in een complexe omgeving met voortdurend veranderende maatschappelijke, technische en wetgevende ontwikkelingen. De mate waarin Nationale Opera & Ballet bereid is risico's te lopen bij het nastreven van haar doelstellingen, verschilt per doelstelling en risicocategorie. Om deze risico's te kunnen signaleren, monitoren en managen, heeft Nationale Opera & Ballet een risicomanagementsysteem geïmplementeerd.

In onderstaand overzicht staan de belangrijkste risico's ingedeeld in drie categorieën. Per categorie wordt het risico, de daarbij behorende beheersmaatregelen, de financiële impact, de risicobereidheid en de huidige mate waarin het risico zich voordoet, benoemd. De financiële impact per aangegeven risico is datgeen wat resteert na toepassing van mitigerende beheersmaatregelen.

| Categorie | Risico | Beheersmaatregelen | Impact | risicobereidheid | mate waarin risico zich voordoet |
|--------------------------|---|---|--------|------------------|----------------------------------|
| Artiestiek & Strategisch | Afhankelijkheid van sleutelposities: in belangrijke (artistieke) processen. | Zorgdragen van back-up personen in keyprocessen en uitschrijven van belangrijke processen. | ● | laag | neutraal |
| | Politieke omgeving: - Draagvlak om kunst en cultuur te behouden daalt - Lagere vraag door BTW verhoging | Lobby versterken en beïnvloeden van besluitvormingstrajecten voor Nationale Opera & Ballet maar ook voor Orkestenbestel. Eind 2018 extra wervingscampagne abonnementen. | ● ● | laag medium | waarschijnlijk waarschijnlijk |
| | Artistiek experiment & innovatie: Voldoet niet aan de publiekswensen Disbalans nieuwe producties Opera vs Ballet | Publiekswachtingen Opera inschatten obv marktonderzoek. Nieuwe doelgroepen aanspreken. Creëren nieuwe productie Ballet. Nieuwe producties begroten en monitoren om tijdig in te kunnen grijpen. | ● | hoog | waarschijnlijk |
| | Uitbesteding horeca: Hospitality en kwaliteit voldoen niet | Contract en SLA met financieel draagkrachtige horecapartner. | ● | medium | waarschijnlijk |
| | Voorbestaan Junior Company: Per 2019 stop de vaste bijdrage | Particuliere markt benaderen. | ● | laag | waarschijnlijk |
| | Revitalisering voorgebouw: Niet voldoen aan gewenste ontwerp | Werven van externe financiële middelen voor het volledig kunnen uitvoeren van de gewenste faciliteiten. | ● | medium | neutraal |
| | Verkrijgen kleine zaal: Financieel & Organisatorisch risico | Goede afspraken met gemeente Amsterdam en partners. Programmering monitoren en extra funding werven. | ● | medium | neutraal |
| | Markt Fondsenwerving: - Maatschappelijk belang neemt toe - Concurrentie tussen cultuurinstellingen | Verder professionaliseren fondsenwerving. Bedrijfsleven betrekken bij activiteiten Nationale Opera & Ballet. Afdeling Fondsenwerving & Relaties vergroten/versterken. | ● | hoog | neutraal |
| Operationeel | Maatschappelijk ondernemingsbeleid: Niet voldoen aan maatschappelijk vereisten en/of wensen | Monitoren en bijsturen van: 1) plan van aanpak diversiteit op gebied van personeel, programmering, publiek en partners. 2) Duurzaamheid, 3) Fair Practice Code, 4) Kunsten '92 en 5) Maatschappelijk ondernemen. | ● | laag | waarschijnlijk |
| | Samenstelling personeelsbestand: - Hoog ziekteverzuim door hoge gemiddelde leeftijd - Nieuwe fair practice code flexwerkers | Loopbaan-, ziekteverzuim-, Fit to Perform en persoonlijk vitaliteitsbeleid verder uitrollen en monitoren. Rooster flexibiliteit en 80-90-100 beleid in CAO opgenomen voor oudere medewerkers. Jonge medewerkers behouden. | ● ● | laag medium | waarschijnlijk waarschijnlijk |
| | Veiligheid medewerkers | Voldoen aan Arbocatalogus Podiumkunsten, veiligheidsprotocollen, regelgeving en de controle daarop. | ● | laag | zeldzaam |
| | Tegenvallende verkoopcijfers: door vergrijzing en voorkeur van nieuw publiek voor bestaand repertoire | Optimalisatie van de programmering (juiste repertoire op het juiste moment in het jaar). Versterken van corporate communicatie. Aantrekken nieuw publiek. Digitalisering van aanbod activiteiten. | ● | laag | neutraal |
| | Niet doorgaan van voorstellingen: door technisch falen, ziekte, ongelukken en/of wetgeving. | Preventief en correctief onderhoud aan gebouw en installaties. Evalueren incidenten om herhaling te voorkomen. Stand-in artiesten beschikbaar. Monitoren van alle relevante (arbo)wetgeving. | ● | laag | zeldzaam |
| Compliance & Financieel | Regelgeving: Niet voldoen aan integriteitseisen, wet- en regelgeving en prestatienormen. | Prestaties monitoren en rapporteren aan subsidiegevers. Trainen inkopers op Europees aanbestedingswetgeving en procedures. Plan van aanpak om te voldoen aan AVG. Monitoren WNT-ontwikkelingen. | ● | laag | neutraal |
| | Achterstand in onderhoud gebouw: De subsidie van de gemeente Amsterdam voor instandhouding van het gebouw is structureel te laag. | Continu overleg met Vastgoed en Kunst en Cultuur van de gemeente Amsterdam. Lobby naar Amsterdamse Kunstraad en B en W. | ● | medium | waarschijnlijk |
| | Cyberaanval | Voldoen aan AVG wetgeving middels opgestelde Privacy & ICT beleid en trainingen voor medewerkers. | ● | laag | neutraal |

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





Hondenhartje – muziek: Oene van Geel en Florian Magnus Maier, concept en regie: Marcel Sijm, zang: Anthony Heidweiller (Captain)

5. TOEKOMST NATIONALE OPERA & BALLET

Nationale Opera & Ballet zal steeds meer focussen op het betrekken van families. Familievoorstellingen en het betrekken van de jonge generatie heeft de volste aandacht. Hiervoor zal de programmering worden ingevuld met onder andere *Robin Hood* bij de De Nationale Opera in seizoen 2020-2021 en een nieuwe kindervoorstelling bij Het Nationale Ballet. Maar ook zullen er allerlei activiteiten voor kinderen blijvend worden ontwikkeld en uitgevoerd.

Talentontwikkeling blijft een groot speerpunt voor de organisatie. Jong geleerd, oud gedaan geldt zowel voor de makers, de uitvoerders als het publiek en de donateurs. Onderwijs over kunst en cultuur, het ontwikkelen van talent én het opleiden van verschillende vakmensen behoren tot de belangrijke taken van Nationale Opera & Ballet.

Nationale Opera & Ballet is zich bewust van de veranderende wereld om zich heen. Kunst en cultuur staan nog steeds onder druk. Het maatschappelijk en politiek draagvlak zijn daarvoor cruciaal. Ook Nationale Opera & Ballet heeft de taak kunst en cultuur, én opera en ballet constant op positieve wijze onder de aandacht te blijven brengen bij jong en oud, bij diverse doelgroepen, bij politiek en burger.

Nationale Opera & Ballet heeft zich de afgelopen jaren ingezet voor het verkrijgen van een kleine zaal. Dit wordt waarschijnlijk dit jaar bezegeld en zal een impact hebben op de programmering, productie, partners, publiek en bezetting.

Nationale Opera & Ballet heeft in 2018 opnieuw naar zijn positionering en de visie daarop voor de toekomst gekeken. Hieruit volgt een *tagline*, die de organisatie helpt zich beter te profileren. Het helpt de organisatie keuzes te maken en een helder beleid op communicatie- en mediabeleid te volgen. Nationale Opera & Ballet investeert in communicatie met speciale aandacht voor interne en corporate communicatie.

Nationale Opera & Ballet is een diverse organisatie met meer dan dertig nationaliteiten op de werkvloer. Intensivering van inclusie in programmering, personeel, publiek en partners blijft zoals eerder in dit jaarverslag aangegeven een belangrijk aandachtspunt.

Nationale Opera & Ballet zal het ondernemerschap steeds meer stimuleren. Inkomstenverhoging moet op elke manier worden gestimuleerd. Beter horeca voor publiek en passanten, verhoogde activiteit op eventmanagement, meer arrangementen, een grotere afdeling Fondsenwerving en versterkte marketing en sales moeten de organisatie gaan helpen de inkomsten te verhogen en het draagvlak te versterken.

Horeca en hospitality is geïntensiveerd en geprofessionaliseerd. Mensen kunnen in Nationale Opera & Ballet eten, partijen geven, iets vieren en iets presenteren. Een openbaar restaurant wordt opgezet.

Financiën en planning zijn op effectieve en efficiënte wijze georganiseerd en dienen de organisatie. Het levert mensen tijd op en geeft de organisatie de juiste informatie op het goede moment, en daarmee de mogelijkheid om de juiste beslissingen te nemen.

Nationale Opera & Ballet kijkt hoe de organisatie nog beter kan worden vormgegeven. Aandachtsgebieden zijn ICT en het beter samenwerken tussen afdelingen en services. Automatisering van processen speelt hier een cruciale rol bij.

De bedrijfscultuur wordt onder de loep genomen en verbeterd. Nationale Opera & Ballet wil een organisatie zijn waar de mooiste producties en voorstellingen worden gemaakt, waar mensen geraakt worden, waar mensen met plezier werken, waar mensen elkaar steunen en inspireren én waar mensen zich kunnen ontwikkelen tot betere professionals.

6. RAAD VAN TOEZICHT EN GOVERNANCE

6.1 VERSLAG VAN DE RAAD VAN TOEZICHT

De raad van toezicht heeft op 30 september afscheid genomen van Pierre Audi, samen met veel artiesten, medewerkers, collega's en publiek. Voorzitter Jean-François van Boxmeer spreekt hem toe, net als de minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, Ingrid van Engelshoven, en algemeen directeur Els van der Plas. In het bijzijn van prinses Beatrix en de burgemeester van Amsterdam geniet Pierre van deze bijzondere avond, die gevuld is met dankbaarheid, respect, bewondering en prachtige presentaties.

De raad van toezicht realiseert zich voor welke uitdagingen Nationale Opera & Ballet de komende jaren staat; de organisatie moet zich verhouden tot een veeleisende, kritische en razendsnel veranderende omgeving: diverser, digitaler en vocaler. Er is een aantrekkingskracht naar een veel groter publiek nodig waarmee nieuwe publieksgroepen zich gaan verbinden aan de kunstvormen opera & ballet. De voorbereiding voor het volgende kunstplan 2021-2024 gaat dit jaar van start, een uitdaging op meerdere vlakken: het creëren van meer politiek en maatschappelijk draagvlak, het genereren van extra inkomsten om de continuïteit van het huis zeker te stellen en het vormgeven van de toekomst van muziektheater.

Het bestuursverslag en de jaarrekening 2018 zijn opgesteld onder verantwoordelijkheid van de directie, zijnde het bestuur van de stichting Nationale Opera & Ballet, en goedgekeurd in de vergadering van de raad van toezicht van 25 maart 2019. De raad van toezicht verleent bij de goedkeuring van de jaarrekening kwijting aan de directie voor het in 2018 gevoerde artistieke en zakelijke beleid. De jaarrekening is voorzien van de goedkeurende controleverklaring van Deloitte Accountants B.V.

De samenstelling van de raad van toezicht in relatie tot het rooster van aftreden is besproken in de vergaderingen en wordt voorbereid in de benoemings- en remuneratiecommissie. De raad bestaat ultimo 2018 uit negen leden. Sir Peter Jonas treedt eind september af in verband met het aflopen van zijn zittingstermijn. De benoemings- en remuneratiecommissie is op zoek gegaan naar een geschikte opvolger, die bekend is met de kunstvormen ballet en met name opera, en die in dat veld ervaring heeft en de raad van toezicht en directie met raad

en daad kan bijstaan bij de ontwikkeling van opera in de huidige tijd. Daarbij vindt de raad het van belang om het internationale van de kunstvorm opera te benadrukken. Op 30 mei stemt de raad in met de voorgestelde benoeming van Bernard Foccroulle, voormalig directeur van het Festival d'Aix-en-Provence. De voorgenomen benoeming is conform de statuten aan het college van burgemeester en wethouders van de gemeente Amsterdam voorgelegd, dat op 4 december hiermee instemt. In 2018 zijn de eerste zittingstermijnen van Pieter Maarten Feenstra en Corinne Vigreux verlopen en voor beiden is de termijn verlengd.

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

De raad van toezicht vergadert in 2018 zesmaal met de statutaire directie, waarvan één (informele) vergadering over toekomstvisie en strategie van Nationale Opera & Ballet. In de reguliere vergaderingen is aandacht geschonken aan de artistieke ambities van Opera en Ballet, de financiële resultaten, de professionalisering en modernisering van de financiële organisatie, het project revitalisering voorgebouw en aan marketing en fondsenwerving. Daarnaast wordt de raad van toezicht in elke vergadering geïnformeerd over wat in de commissies besproken is en is de raad betrokken bij de Stichting Nationale Opera & Ballet Fonds. Tom de Swaan, voorzitter van dit fonds, heeft in de vergadering van 31 januari de raad geïnformeerd over het nieuwe fonds en daarnaast neemt hij deel aan de strategiebijeenkomst in het najaar.

In mei is de raad uitvoerig geïnformeerd over de Junior Company door artistiek coördinator Ernst Meisner, die een enthousiasmerend verslag geeft van wat er in de afgelopen vijf jaren met de Junior Company is bereikt. Rosemary Joshua geeft als

nieuw artistiek leider een presentatie over De Nationale Opera Studio die in september 2018 van start gaat.

De raad heeft regelmatig een zogenaamde executive sessie zonder statutaire directie, waarin wordt gesproken over bestuurlijke en personele zaken. In de sessie van januari 2018 heeft de raad van toezicht zijn jaarlijkse zelfevaluatie, aan de hand van een aantal vragen, besproken.

De financiële commissie vergadert vijf keer samen met algemeen directeur Els van der Plas en directeur Financiën & Control Miek de Ruijter en, waar nodig, met de accountant van Deloitte. Met de accountant wordt de status van de bevindingen 2017, het auditplan 2018 en de management letter 2018 besproken. In deze commissie is onder andere gesproken over de administratieve organisatie en de interne beheersing van financiële processen. Ook worden hier de prognose, begroting, raming, verloop eigen vermogen en jaarrekening besproken. Terugkerend onderwerp is voorts de stand van zaken bij het project *aus LICHT*. De werking en besteding van de MIOP (meerjarig investerings- en onderhoudsplan tussen Nationale Opera & Ballet en de gemeente Amsterdam) is toegelicht. De financiële commissie is geïnformeerd over de herstructurering van de afdeling Financiën & Control die in de zomer van 2018 plaatsvindt. Met advies van een consultant van KPMG wordt Nationale Opera & Ballet AVG compliant gemaakt. In de laatste vergadering van 2018 heeft de commissie Tom de Swaan, voorzitter en Eric Bal, penningmeester van Stichting Nationale Opera & Ballet Fonds en Eline Danker, hoofd Fondsenwerving en Relatiebeheer, uitgenodigd om te praten over ondernemerschap en de derde geldstroom.

De commissie renovatie en bouw vergadert eveneens vijf keer en bespreekt de voortgang van het project revitalisering voorgebouw, dat in drie deelprojecten is opgesplitst: foyers en inleidingenruimte, (openbare) horeca en hospitality, en Boekmanzaal en nieuwe entreehal. Na het besluit eind 2017 door de raad van toezicht over uitbesteding van horeca en hospitality is de Europese aanbesteding in gang gezet. In de tweede helft van 2018 is een keuze gemaakt voor een horecapartner en gaan de gesprekken van start om tot een principebesluit over deze uitbesteding te komen.

In de commissies en raad van toezicht is het gesprek over de intentie van de directie om de Boekmanzaal en het omgevingsgebied tussen Stadhuis en Nationale Opera & Ballet te verkrijgen voor programmering van kleine, experimentele en educatieve producties en partneractiviteiten voortgezet. Hiermee zal ook de entree en het kassagebied opnieuw ingericht moeten worden. Samen met een aantal partners is daartoe een business case opgesteld en ingediend bij de gemeente Amsterdam. De raad van toezicht wordt op de hoogte gehouden van de gesprekken die tussen partijen lopen.

In het najaar is een strategische bijeenkomst belegd met ondernemerschap als belangrijk agendapunt. Voorafgaand daaraan en als input voor de strategische bijeenkomst, licht in een eerdere reguliere vergadering het hoofd Marketing, Communicatie en Verkoop de teruglopende kaartverkoop bij De Nationale Opera toe en de acties om dit om te buigen. Het hoofd Fondsenwerving en Relatiebeheer bespreekt in diezelfde vergadering de mogelijkheid om fondsenwervingsinkomsten te verhogen. Daarbij worden de mogelijke gevolgen voor de organisatie besproken bij meer inzet op ondernemerschap. In de strategiebijeenkomst is voorts ook gekeken naar de programmering voor de komende seizoenen en de noodzakelijke vergroting en versterking van het publieksbereik.

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

Nationale Opera & Ballet past de Governance Code Cultuur toe. De toezichthouders en bestuurders dragen eraan bij en zien erop toe dat de principes uit de Code worden nageleefd. De raad van toezicht heeft officieel het ontslag van Pierre Audi aanvaard per 1 september 2018 en laat Sophie de Lint per 1 augustus in dienst treden bij Nationale Opera & Ballet in de functie van directeur De Nationale Opera. De voorzitter en



La Dame aux Camélias – dansers: Artur Shesterikov, Vera Tsyganova, Anna Tsygankova, choreograaf: John Neumeier

Else Bos voeren begin 2018 functioneringsgesprekken met de statutaire directie op basis van de 360° feedbackmethode. De raad ziet erop toe dat de renumering van de directie voldoet aan de wet normering topinkomens. Daarnaast verleent de raad toestemming aan Ted Brandsen voor zijn nieuwe nevenfuncties: lid van het 'panel of experts' van *Ballet Now*, een initiatief van het consortium bestaande uit Birmingham Ballet en Sadlers Wells, voorzitter Prix de Lausanne en jurylid Fedora/VanCleeef & Arpels. Voorts heeft de raad goedkeuring gegeven aan Els van der Plas om zitting te nemen in de nieuw in te stellen raad van advies van de Nederlandse organisatie voor Wetenschappelijk Onderzoek (NWO).

De raad verheugt zich op de samenwerking met Sophie de Lint en kijkt uit naar haar invulling van de programmering voor de seizoenen vanaf 2020.

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

Ook alle partners van de stichting is de raad dank verschuldigd: het publiek, de begeleidende orkesten, dirigenten,

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

Amsterdam, 25 maart 2019

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

Jean-François van Boxmeer, voorzitter
Else Bos
Pieter Maarten Feenstra
Bernard Focroulle, vanaf 1 oktober 2018
Sir Peter Jonas, tot 1 oktober 2018
Barbara Leach
Jos Nijhuis
Shula Rijxman
Robert Swaak
Corinne Vigreux

Les contes d'Hoffmann – componist: Jacques Offenbach,
zangers: Irene Roberts (La Muse), John Osborn (Hoffmann)



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

SAMENSTELLING RAAD VAN TOEZICHT EN STATUTAIRE DIRECTIE

| achternaam | voornaam | m/v | geb. jaar | functie | datum aantreden | datum aftreden | termijn |
|----------------------------|----------------|-----|-----------|--------------------|-----------------|----------------|---------|
| Raad van Toezicht | | | | | | | |
| Bos | Else | v | 1959 | lid | 01-06-2012 | 01-06-2020 | 2 |
| Boxmeer, van | Jean François | m | 1961 | voorzitter | 01-10-2009 | 01-10-2021 | 3 |
| Feenstra | Pieter Maarten | m | 1957 | lid | 11-03-2014 | 11-03-2022 | 2 |
| Focroulle | Bernard | m | 1953 | lid | 01-10-2018 | 01-10-2022 | 1 |
| Jonas | Sir Peter | m | 1946 | lid | 01-10-2009 | 01-10-2018 | 3 |
| Leach | Barbara | v | 1959 | lid | 01-09-2009 | 01-09-2020 | 3 |
| Nijhuis | Jos | m | 1957 | lid | 01-09-2009 | 01-09-2019 | 3 |
| Rijxman | Shula | v | 1959 | lid | 26-05-2015 | 26-05-2019 | 1 |
| Swaak | Robert | m | 1960 | lid | 22-03-2016 | 22-03-2020 | 1 |
| Vigreux | Corinne | v | 1964 | lid | 11-03-2014 | 11-03-2022 | 2 |
| Statutaire Directie | | | | | | | |
| Audi | Pierre | m | 1957 | directeur opera | 16-10-1988 | 01-09-2018 | - |
| Brandsen | Ted | m | 1959 | directeur ballet | 01-08-2003 | onbepaald | - |
| Plas, van der | Els | v | 1960 | algemeen directeur | 01-08-2012 | onbepaald | - |
| Lint, de | Sophie | v | 1974 | directeur opera | 01-08-2018 | 01-08-2023 | - |

Hoofd- en nevenfuncties Raad van Toezicht

Mevrouw Bos is voorzitter en directeur toezicht van De Nederlandsche Bank NV. Daarnaast is zij o.a. lid van de Trustee Board van de IFRS Foundation.

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

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

De heer Focroulle (vanaf 1 oktober 2018) was tot 1 september 2018 directeur van het Festival d'Aix-en-Provence. Hij is orgeldocent bij het Conservatoire Royal de Bruxelles en geeft orgelconcerten in en buiten Europa. Hij is tevens componist en schrijver en is doctor honoris causa van de universiteiten



van Montreal en van Aix-Marseille en lid van de raad van bestuur van het Centre de Musique Baroque de Versailles.

Sir Peter Jonas (tot 1 oktober 2018) is voormalig algemeen directeur van English National Opera en voormalig algemeen en artistiek directeur van de Bayerische Staatsoper München. Hij is Fellow van The Royal College of Music en van the Royal Northern College of Music (Manchester) en heeft een eredoctoraat voor muziek van de Universiteit van Sussex en is lid van de raad van toezicht Universität Luzern, lid van de Akademie der Bildenden Künste München, hij heeft een docentschap aan de universiteiten van St. Gallen, Zürich en de Bayerische Theaterakademie München en is lid van de raad van toezicht van het Wissenschaftszentrum für Sozialforschung Berlijn.

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

De heer Jos Nijhuis was tot 1 mei 2018 President & CEO van Royal Schiphol Group N.V. Hij is non-executive lid van de board of directors van Aeroports de Paris S.A. en Brisbane Airport Corporation PTY Ltd. Tevens is hij lid van de raad van commissarissen van Hotel Okura Amsterdam en is hij co-voorzitter van de Cyber Security Raad.

Mevrouw Rijxman is voorzitter raad van bestuur NPO, lid bestuur STER, lid raad van toezicht Nederlands Instituut voor Beeld en Geluid, lid platform ambassadeurs van de Stichting Stimulering Muziekonderwijs, lid raad van ambassadeurs Nationaal Holocaust Museum, lid raad van advies One Young World The Hague, lid comité van aanbeveling Hilversum Marketing.

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

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

Nevenfuncties directie

De heer Audi (tot 1 september 2018) is artistiek directeur Park Avenue Armory, algemeen directeur Festival d'Aix en Provence, lid Akademie van Kunsten, Honorary Fellow Muziektheater aan de Universiteit van Amsterdam en Honorary Fellow Exeter College (Oxford).

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

Mevrouw Van der Plas is bestuurslid (en lid dagelijks bestuur) van Kunsten '92, lid raad van toezicht Codarts, lid raad van advies Nederlandse organisatie voor Wetenschappelijk Onderzoek (NWO), bestuurslid De Plantage, voorzitter jury Johannes Vermeer Prijs. Zij is lid comité van aanbeveling What Design Can Do conferentie, lid comité van aanbeveling Holland Dance festival, lid comité van aanbeveling Framer Framed, lid van comité van aanbeveling *Tijl 2018* geuzenopera (tot augustus 2018) en lid raad van advies Woman of the Year verkiezing 2018 (Harpers Bazaar).

Mevrouw De Lint (vanaf 1 augustus 2018) is lid van de raad van bestuur van Opera Europa; daarnaast is zij een veelgevraagd jurylid van internationale zangcompetities, waaronder de Queen Sonja International Music Competition, de Internationaler Gesangswettbewerb Neue Stimmen, het Concours Régine Crespin en de Francisco Viñas Competition.

Gurre-Lieder – componist: Arnold Schönberg,
zangers: Burkhard Fritz (Waldemar), Wolfgang Ablinger-Sperrhacker (Klaus Narr)



6.3 GOVERNANCE

Nationale Opera & Ballet heeft zich gecommitteerd aan de Governance Code Cultuur. De directie stelt vast dat ook in 2018 de naleving van de code zorgvuldig is. De stichting werkt met een raad-van-toezicht-model. Het bestuur wordt gevormd door een driehoofdige directie, die functioneert als collegiaal bestuur. Algemeen directeur Els van der Plas is directievoorzitter en verantwoordelijk voor de algemeen bestuurlijke zaken. Tot 1 september 2018 is Pierre Audi directeur opera; vanaf die datum wordt zijn plaats ingenomen door Sophie de Lint. Ted Brandsen is sinds 1 augustus 2003 directeur van Het Nationale Ballet, Els van der Plas is op 1 augustus 2012 benoemd tot algemeen directeur van Nationale Opera & Ballet en Sophie de Lint is per 1 augustus 2018 voor een periode van vijf jaar aangesteld als directeur van De Nationale Opera. Informatie over beloning bestuurders in het kader van de Wet normering topinkomens (WNT) is opgenomen in de toelichting op de exploitatierekening (zie p. 112).

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

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



Opening Koninklijke Wachtkamer op Centraal Station Amsterdam door Inés Marroquín en Nicholas Landon van de Junior Company



PRESTATIE- VERANTWOORDING + JAARREKENING 2018 + OVERIGE GEGEVENS

INHOUD

| | | |
|-----------|---|-----|
| 7. | Prestatieverantwoording | 76 |
| 7.1. | Prestatieverantwoording | 76 |
| 7.2. | Geaggregeerd overzicht prestatieverantwoording Opera – OCW | 78 |
| 7.3. | Geaggregeerd overzicht prestatieverantwoording Ballet – OCW | 79 |
| 7.4. | Toelichting prestatieverantwoording | 80 |
| 8. | Jaarrekening | 82 |
| 8.1. | Balans per 31 december 2018 (na resultaatbestemming) | 82 |
| 8.2. | Functionele exploitatierekening 2018 | 83 |
| 8.3. | Kasstroomoverzicht | 84 |
| 8.4. | Toelichting op de jaarrekening 2018 | 85 |
| 8.4.1. | Algemeen | 85 |
| 8.4.2. | Grondslagen voor opstellen van de jaarrekening | 85 |
| 8.4.3. | Grondslagen voor waardering van activa en passiva | 86 |
| 8.4.4. | Grondslagen voor bepaling van het resultaat | 88 |
| 8.4.5. | Financiële instrumenten en risicobeheersing | 89 |
| 8.4.6. | Grondslagen voor opstellen van het kasstroomoverzicht | 90 |
| 8.4.7. | Toelichting op de balans per 31 december 2018 | 91 |
| 8.4.8. | Toelichting op het Meerjaren Investerings- en OnderhoudsPlan (MIOP) | 102 |
| 8.4.9. | Niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen | 103 |
| 8.4.10. | Toelichting op de exploitatierekening 2018 | 104 |
| 8.4.11. | Toelichting op het kasstroomoverzicht | 113 |
| 8.4.12. | Toelichting op de exploitatierekening Theater 2018 | 114 |
| 8.4.13. | Toelichting op de exploitatierekening Opera 2018 | 116 |
| 8.4.14. | Toelichting op de exploitatierekening Ballet 2018 | 118 |
| 8.5. | Overige toelichtingen | 120 |
| 8.5.1. | Gebeurtenissen na balansdatum | 120 |
| 8.5.2. | Resultaatbestemming | 120 |
| 8.6. | Ondertekening van de jaarrekening | 120 |
| 9 | Overige gegevens | 122 |
| 9.1. | Controleverklaring van de onafhankelijke accountant | 122 |

7. PRESTATIE- VERANTWOORDING

7.1. PRESTATIEVERANTWOORDING

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

| Gemeente Amsterdam | NO&B Totaal Rekening huidig boekjaar | | NO&B Totaal Begroting huidig boekjaar | | OPERA Rekening huidig boekjaar | | BALLET Rekening huidig boekjaar | | THEATER Rekening huidig boekjaar | |
|--|--|--------------------|---|---------------------------------|--------------------------------------|--------------------|---------------------------------------|--------------------|--|--------------------|
| | aantal act. | aantal bezoeken | aantal act. | aantal bezoeken ¹ | aantal act. | aantal bezoeken | aantal act. | aantal bezoeken | aantal act. | aantal bezoeken |
| Producerende activiteiten | | | | | | | | | | |
| Nieuwe producties | | | | | | | | | | |
| Eigen producties ² | 14 | 90.403 | 7 | 0 | 9 | 48.407 | 6 | 43.594 | | |
| Coproducties | 2 | 22.883 | 1 | 0 | 1 | 715 | 1 | 22.168 | | |
| Internationale (co)producties | 6 | 51.708 | 4 | 0 | 6 | 51.708 | 0 | 0 | | |
| Reprises | | | | | | | | | | |
| Binnenlandse reprises | 11 | 105.842 | 11 | 0 | 3 | 26.286 | 8 | 79.556 | | |
| Internationale reprises | 1 | 940 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 940 | | |
| Uitvoeringen | | | | | | | | | | |
| In Amsterdam ² | 198 | 237.403 | 163 | 210.000 | 102 | 127.116 | 97 | 111.885 | | |
| In de rest van Nederland | 53 | 33.433 | 25 | 12.500 | 0 | 0 | 53 | 33.433 | | |
| In het buitenland | 1 | 940 | 10 | 7.500 | 0 | 0 | 1 | 940 | | |
| Digitale activiteiten³ | 6 | 427.129 | 4 | 50.000 | 4 | 75.324 | 2 | 351.805 | | |
| Presenterende activiteiten | | | | | | | | | | |
| Voorstellingen | | | | | | | | | | |
| Eigen programmering ² | 252 | 271.776 | 198 | 230.000 | 102 | 127.116 | 151 | 146.258 | | |
| Ingehuurde programmering ⁴ | 8 | 6.523 | 5 | 5.000 | | | | | 8 | 6.523 |
| Commerciële verhuur ⁵ | 7 | 3.690 | 5 | 5.000 | | | | | 7 | 3.690 |
| Cultuureducatie⁶ | | | | | | | | | | |
| Schoolgebonden activiteiten | | | | | | | | | | |
| In Amsterdam⁷ | | | | | | | | | | |
| PO | 176 | 6.137 | 29 | 2.100 | 37 | 739 | 121 | 5.077 | 18 | 321 |
| VO | 307 | 1.628 | 30 | 1.400 | 59 | 363 | 60 | 411 | 188 | 854 |
| Buiten Amsterdam⁷ | | | | | | | | | | |
| PO | 223 | 9.835 | 75 | 4.500 | 150 | 7.218 | 73 | 2.617 | 0 | 0 |
| VO | 33 | 6.172 | 90 | 3.100 | 12 | 1.691 | 21 | 2.507 | 0 | 1.974 |
| Niet-schoolgebonden activiteiten | | | | | | | | | | |
| In Amsterdam⁷ | | | | | | | | | | |
| 4-12 | 62 | 1.760 | 21 | 1.175 | 11 | 338 | 50 | 1.022 | 1 | 400 |
| 12-18 | 4 | 300 | 1 | 250 | 0 | 0 | 4 | 300 | 0 | 0 |
| > 18 ⁷ | 326 | 38.119 | 83 | 3.050 | 87 | 22.692 | 31 | 20.302 | 212 | 7.274 |
| Buiten Amsterdam⁸ | | | | | | | | | | |
| 4-12 | 2 | 616 | 20 | 925 | 0 | 167 | 2 | 449 | 0 | 0 |
| 12-18 | 0 | 67 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 67 | 0 | 0 |
| > 18 | 66 | 20.479 | 233 | 9.200 | 59 | 12.855 | 7 | 6.803 | 0 | 821 |
| Anders nl.⁹ | 11 | 301.200 | 0 | 0 | 11 | 301.200 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Talentontwikkeling¹⁰ | | | | | | | | | | |
| Kortdurende talentontwikkeling (< 6 mnd) | | | | | | | | | | |
| | 0 | 303 | | 18 | | 303 | | 0 | | |
| Langdurende talentontwikkeling (> 6 mnd) | | | | | | | | | | |
| | 0 | 20 | | 18 | | 7 | | 13 | | |

- Aantal bezoeken uitgesplitst naar soort producerend activiteit zijn niet in de begroting opgenomen.
- Young Patrons Gala* is een gezamenlijke activiteit van Opera en Ballet en wordt separaat in de twee kolommen verantwoord. In kolom NO&B totaal is deze activiteit één keer verantwoord.
- Dit zijn de streamingactiviteiten die hebben plaatsgevonden in 2018. Deze cijfers zijn momentopnames, omdat de meeste streams nog zijn te bekijken. Het aantal views bij Ballet is relatief hoog vanwege de streaming van *The World Ballet Day* op 2 oktober 2018.
- Onder ingehuurde programmering zijn podiumkunst gerelateerde programma's opgenomen die niet onder de eigen programmering van NO&B vallen.
- Onder commercieel verhuur zijn niet-podiumkunst gerelateerde activiteiten opgenomen die in de zaal hebben plaatsgevonden.
- Sinds de start van het nieuwe Kunstenplan 2017-2020 hanteert NO&B een nieuwe tellingswijze voor school- en niet schoolgebonden activiteiten, waarbij het uitgangspunt niet het aantal projecten is die worden georganiseerd, maar het aantal activiteiten die onder dit specifieke project vallen.
- Ten aanzien van het aantal activiteiten wordt het criterium 'in of buiten Amsterdam' gebruikt om te bepalen of een activiteit in of buiten Amsterdam heeft plaats gevonden. Ten aanzien van het aantal deelnemers aan activiteiten wordt het criterium 'in of buiten Amsterdam' gebruikt om te bepalen of een deelnemer uit Amsterdam afkomstig is of niet. Het kan voorkomen dat er bij het aantal activiteiten 0 staat terwijl er wel deelnemers zijn aan die activiteit. Dit is dan een activiteit die in Amsterdam heeft plaatsgevonden, waaraan bezoekers hebben deelgenomen die niet uit Amsterdam afkomstig zijn.
- Open huis* is een gezamenlijke activiteit van Opera, Ballet en Theater en wordt separaat in alle drie kolommen verantwoord. In kolom NO&B totaal is deze activiteit één keer verantwoord.
- Dit betreft de registraties en adaptaties voor TV en radio. Deze zijn niet in de begroting meegenomen.
- Het totaal onder kortdurende talentontwikkeling Opera betreft de deelnemers aan de talentontwikkelingsprojecten in het kader van het Opera Forward Festival. De deelnemers onder langdurende talentontwikkeling betreft voor Ballet 13 dansers van de Junior Company en 6 zangers en 1 repetitor van de Nationale Opera Studio.

7.2. GEAGGREGEERD OVERZICHT PRESTATIEVERANTWOORDING OPERA - OCW

| OPERA | | Huidig boekjaar | | Activiteitenplan ¹ | | Vorig boekjaar | |
|--|--|-----------------|----------------|-------------------------------|----------------|----------------|----------------|
| PRODUCTIES | | Aantal Voorst. | Aantal Bezoek | Aantal Voorst. | Aantal Bezoek | Aantal Voorst. | Aantal Bezoek |
| 1 | Nieuwe eigen producties totaal | 10 | | 5 | | 8 | |
| 2 | Nieuwe coproducties totaal | 6 | | 4 | | 7 | |
| 3 | Reprise eigen productie | 2 | | 4 | | 3 | |
| 4 | Reprise coproductie | 1 | | | | 1 | |
| 5 | Totaal producties (1+2+3+4) | 19 | | 13 | | 19 | |
| <i>Uitsplitsing totaal producties:</i> | | | | | | | |
| 6 | Producties grote zaal | 18 | | 11 | | 16 | |
| 7 | Producties midden en kleine zaal | 1 | | 2 | | 3 | |
| VOORSTELLINGEN | | Aantal Voorst. | Aantal Bezoek | Aantal Voorst. | Aantal Bezoek | Aantal Voorst. | Aantal Bezoek |
| 8 | Reguliere voorstellingen standplaats | 102 | 127.116 | 90 | 115.000 | 108 | 128.762 |
| 9 | Reguliere voorstellingen buiten standplaats | 0 | 0 | 0 | | 0 | 0 |
| 10 | Reguliere voorstellingen buitenland | 0 | 0 | 0 | | 0 | 0 |
| 11 | Reguliere voorstellingen totaal (8+9+10) | 102 | 127.116 | 90 | 115.000 | 108 | 128.762 |
| 12 | Schoolgebonden voorstellingen po | 3 | 2.720 | 2 | 1.600 | 2 | 1.501 |
| 13 | Schoolgebonden voorstellingen vo | 0 | 0 | 0 | | 0 | 0 |
| 14 | Schoolgebonden voorstellingen mbo, ho | 0 | 0 | 0 | | 0 | 0 |
| 15 | Schoolgebonden voorstellingen totaal (12+13+14) | 3 | 2.720 | 2 | 1.600 | 2 | 1.501 |
| 16 | Totaal voorstellingen en bezoeken (11+15) | 105 | 129.836 | 92 | 116.600 | 110 | 130.263 |
| <i>Specificatie van bezoeken totaal:</i> | | | | | | | |
| 17 | Gratis bezoeken | 8.180 | | 5.000 | | 8.767 | |
| 18 | Betaalde bezoeken | 118.936 | | 110.000 | | 119.995 | |
| <i>Overige bezoeken:</i> | | | | | | | |
| 19 | Bezoeken website totaal ² | 2.326.786 | | 1.316.350 | | 2.120.719 | |
| 20 | Aantal unieke bezoekers website ² | 1.215.043 | | n.v.t. | | 1.134.823 | |
| OVERIGE ACTIVITEITEN | | Aantal Act. | Aantal deeln. | Aantal Act. | Aantal deeln. | Aantal Act. | Aantal deeln. |
| 21 | Schoolgebonden activiteiten (po/vo/mbo/ho) | 255 | 7.291 | 93 | 3.775 | 455 | 10.607 |
| 22 | Openbare activiteiten | 172 | 412.576 | 16 | 1.500 | 113 | 278.251 |
| 23 | Totaal overige activiteiten (21+22) | 427 | 419.867 | 109 | 5.275 | 568 | 288.858 |

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

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

7.3. GEAGGREGEERD OVERZICHT PRESTATIEVERANTWOORDING BALLEET – OCW

| BALLEET | | Huidig boekjaar | | Activiteitenplan ¹ | | Vorig boekjaar | |
|--|--|-----------------|----------------|-------------------------------|----------------|----------------|------------------|
| PRODUCTIES | | Aantal Voorst. | Aantal Bezoek | Aantal Voorst. | Aantal Bezoek | Aantal Voorst. | Aantal Bezoek |
| 1 | Nieuwe eigen producties totaal | 7 | | 3 | | 7 | |
| 2 | Nieuwe coproducties totaal | 1 | | | | 3 | |
| 3 | Reprise eigen productie | 8 | | 7 | | 8 | |
| 4 | Reprise coproductie | 0 | | | | 0 | |
| 5 | Totaal producties (1+2+3+4) | 16 | | 10 | | 18 | |
| <i>Uitsplitsing totaal producties³:</i> | | | | | | | |
| 6 | Producties grote zaal | 14 | | 9 | | 16 | |
| 7 | Producties midden en kleine zaal | 3 | | 1 | | 4 | |
| VOORSTELLINGEN | | Aantal Voorst. | Aantal Bezoek | Aantal Voorst. | Aantal Bezoek | Aantal Voorst. | Aantal Bezoek |
| 8 | Reguliere voorstellingen standplaats | 97 | 111.885 | 75 | 95.000 | 90 | 106.982 |
| 9 | Reguliere voorstellingen buiten standplaats | 53 | 33.433 | 25 | 12.500 | 35 | 18.660 |
| 10 | Reguliere voorstellingen buitenland | 1 | 940 | 10 | 7.500 | 3 | 5.337 |
| 11 | Reguliere voorstellingen totaal (8+9+10) | 151 | 146.258 | 110 | 115.000 | 128 | 130.979 |
| 12 | Schoolgebonden voorstellingen po | 7 | 2.619 | 3 | 3.000 | 4 | 1.418 |
| 13 | Schoolgebonden voorstellingen vo | 0 | 0 | | | 0 | 0 |
| 14 | Schoolgebonden voorstellingen mbo, ho | 0 | 0 | | | 0 | 0 |
| 15 | Schoolgebonden voorstellingen totaal (12+13+14) | 7 | 2.619 | 3 | 3.000 | 4 | 1.418 |
| 16 | Totaal voorstellingen en bezoeken (11+15) | 158 | 148.877 | 113 | 118.000 | 132 | 132.397 |
| <i>Specificatie van bezoeken totaal:</i> | | | | | | | |
| 17 | Gratis bezoeken | 12.359 | | 6.000 | | 8.667 | |
| 18 | Betaalde bezoeken | 133.899 | | 112.000 | | 122.312 | |
| <i>Overige bezoeken:</i> | | | | | | | |
| 19 | Bezoeken website totaal ² | 2.326.786 | | 1.316.350 | | 2.120.719 | |
| 20 | Aantal unieke bezoekers website ² | 1.215.043 | | n.v.t. | | 1.134.823 | |
| OVERIGE ACTIVITEITEN | | Aantal Act. | Aantal deeln. | Aantal Act. | Aantal deeln. | Aantal Act. | Aantal deeln. |
| 21 | Schoolgebonden activiteiten (po/vo/mbo/ho) | 268 | 7.993 | 99 | 1.560 | 288 | 8.020 |
| 22 | Openbare activiteiten | 96 | 380.748 | 40 | 1.950 | 133 | 1.556.008 |
| 23 | Totaal overige activiteiten (21+22) | 364 | 388.741 | 139 | 3.510 | 421 | 1.564.028 |

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

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

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

7.4. TOELICHTING PRESTATIEVERANTWOORDING

De prestatieverantwoording voor Nationale Opera & Ballet bestaat uit twee delen, namelijk die voor de gemeente Amsterdam en voor het Ministerie van OCW. In de onderstaande kolommen zijn de norm en de resultaten voor beide subsidienten samengebracht.

In het tweede jaar van deze Kunstenplanperiode presteert Nationale Opera & Ballet op de aantallen producties goed. Dat geldt ook voor de aantallen voorstellingen en de publieksaantallen. Er is voldaan aan de norm die is gesteld. Dat is voor het merendeel de verdienste van de inspanning die is verricht om bij De Nationale Opera meer nieuwe producties (+5) en meer coproducties (+2) te realiseren. Ook Het Nationale Ballet realiseert meer nieuwe producties (+5) en ook één reprise meer dan de norm.

Een groot aantal leerlingen heeft een jeugdvoorstelling of reguliere voorstelling bezocht. Daarnaast zijn er meerdere vergelijkbare activiteiten geweest specifiek gericht op de leerlingen in het primair en secundair onderwijs. Deze leerlingen genoten een theatrale rondleiding dans of zang, een workshop, opera of ballet in je klas, een CKV-workshop met voorstellingsbezoek of een andere educatieve activiteit bij NO&B. De CKV-voorstelling wordt voorbereid aan de hand van een lesmateriaalpakket dat wordt aangeleverd door NO&B en door de docent gebruikt; en vervolgens een workshop in ons theater voorafgaand aan de voorstelling. Het Nationale Ballet heeft met de programma's en voorstellingen van *Don Quichot*, *Cinderella* en *De Kleine Grote Kist* veel leerlingen uit primair en voortgezet onderwijs bereikt.

Naast de vele binnen- en buitenschoolse activiteiten die NO&B organiseert voor kinderen en jongeren van 2 tot 20 (voor aantallen, zie prestatieverantwoording), worden er ook kortingskaarten voor reguliere voorstellingen aangeboden aan kinderen tot 16 jaar. In 2018 zijn er in totaal 6.039 kaarten met deze kinderkorting verkocht, 1.118 kaarten voor opera en 4.921 voor ballet.

De Nationale Opera heeft vele nieuwe makers en nieuwe talenten begeleid en ontvangen in masterclasses, en in de studentenopera's van OFF 2018. 303 studenten en pas afgestudeerden hebben geleerd, gewerkt en geparticipeerd in ons huis. Deze jonge mensen krijgen de mogelijkheid zich te ontwikkelen en hun beroep uit te oefenen in een professionele omgeving. De Junior Company heeft met 13 talenten een topklas die de potentie heeft door te groeien naar het corps van Het Nationale Ballet. De Junior Company participeert in de hoofdprogrammering van Het Nationale Ballet waardoor het aantal performances voor deze balletdansers enorm is en er een daadwerkelijke voorbereiding is op een internationale danscarrière.

Het percentage buitenlands publiek bedraagt ongeveer 6%, vergelijkbaar met 2017. Verder blijkt uit database-analyse dat ruim 43% van het publiek uit Groot-Amsterdam komt en 51% uit de rest van Nederland. Het internationale bereik wordt vergroot door samenwerking in coproducties. Dat geldt in 2018 voor huizen en festivals als: Teatro alla Scala, La Monnaie, Royal Opera House, Teatro dell'Opera di Roma, Theatre des Champs Elysees, English National Opera, Festival d'Aix-en-Provence. Met een jaarlijkse open dag, concerten, rondleidingen en inleidingen biedt Nationale Opera & Ballet toekomstige liefhebbers de mogelijkheid om kennis te maken met de beide kunstvormen.

Het aantal activiteiten neemt toe. Er is een intern programmeringsoverleg gestart om betere afstemming te verkrijgen tussen reguliere en overige activiteiten. Tevens wordt in dit overleg besproken hoe het aantal voorstellingen zich verhoudt tot het aantal bezoekers en de bezettingsgraad.



8. JAARREKENING

8.1. BALANS PER 31 DECEMBER 2018 (NA RESULTAATBESTEMMING)

(x €1.000)

| ACTIVA | | 31-dec-18 | 31-dec-17 |
|--|-----|---------------|---------------|
| Vaste activa | | | |
| Immateriële vaste activa | | | |
| - Software | | 234 | 341 |
| - In uitvoering | | 162 | 74 |
| Totaal immateriële vaste activa | 1a. | 396 | 415 |
| Materiële vaste activa | | | |
| - Gebouw | | 2.808 | 2.952 |
| - Verbouwingen | | 6.619 | 5.037 |
| - Inventaris & inrichting | | 4.478 | 4.859 |
| - In uitvoering | | 844 | 1.354 |
| Totaal materiële vaste activa | 1b. | 14.749 | 14.202 |
| Totaal vaste activa | 1. | 15.145 | 14.617 |
| Vlottende activa | | | |
| Vorraden | 2. | 285 | 296 |
| Vorderingen | 3. | 5.612 | 4.207 |
| Liquide middelen | 4. | 32.523 | 33.873 |
| Totaal vlottende activa | | 38.420 | 38.376 |
| TOTAAL ACTIVA | | 53.565 | 52.993 |
| PASSIVA | | | |
| Eigen vermogen | | | |
| Algemene reserve | | 6.725 | 4.766 |
| Risicoreserve | | 0 | 2.000 |
| Bestemmingsreserves | | 8.146 | 8.905 |
| Bestemmingsfonds OCW | | 852 | 1.841 |
| Totaal eigen vermogen | 5. | 15.723 | 17.512 |
| Vorzieningen | 6. | 10.817 | 11.437 |
| Langlopende schulden | 7. | 11.798 | 11.070 |
| Kortlopende schulden | 8. | 15.227 | 12.974 |
| TOTAAL PASSIVA | | 53.565 | 52.993 |

8.2. FUNCTIONELE EXPLOITATIEREKENING 2018

| BATEN (x €1.000) | | Rekening 2018 | Begroting 2018 | Rekening 2017 | | | |
|---|-----|------------------|-------------------|------------------|-------|---------------|-------|
| Eigen inkomsten | | | | | | | |
| Publieksinkomsten binnenland | | 15.071 | 15.707 | 15.707 | | | |
| - Recette | | 13.195 | 13.855 | 13.742 | | | |
| - Uitkoop | | 310 | 409 | 253 | | | |
| - Partage | | 128 | 0 | 184 | | | |
| - Overige publieksinkomsten | | 1.438 | 1.443 | 1.528 | | | |
| Publieksinkomsten buitenland | | 41 | 30 | 307 | | | |
| Totaal publieksinkomsten | 9. | 15.112 | 15.737 | 16.014 | | | |
| Sponsorinkomsten | 10. | 1.312 | 900 | 837 | | | |
| Vergoedingen coproductent | 11. | 614 | 668 | 239 | | | |
| Overige directe inkomsten | 11. | 557 | 279 | 322 | | | |
| Totaal overige directe inkomsten | | 2.483 | 1.847 | 1.398 | | | |
| Totaal directe inkomsten | | 17.595 | 17.584 | 17.412 | | | |
| Indirecte inkomsten | 12. | 511 | 536 | 596 | | | |
| Private middelen particulieren incl. vriendenverenigingen | | 1.276 | 1.365 | 706 | | | |
| Private middelen bedrijven | | 0 | 0 | 2 | | | |
| Private middelen private fondsen | | 906 | 670 | 895 | | | |
| Totaal bijdrage uit private middelen | 13. | 2.182 | 2.035 | 1.602 | | | |
| Totaal eigen inkomsten | | 20.288 | 20.155 | 19.610 | | | |
| Baten in natura | 14. | 137 | 75 | 183 | | | |
| Subsidies | | | | | | | |
| Structurele subsidie OCW | | 33.291 | 32.544 | 32.544 | | | |
| Structurele subsidie gemeente | | 11.503 | 11.385 | 11.344 | | | |
| Totaal structurele subsidies | 15. | 44.794 | 43.929 | 43.888 | | | |
| Incidentele publieke subsidies | 16. | 46 | 30 | 66 | | | |
| Totaal subsidies | | 44.840 | 43.959 | 43.953 | | | |
| TOTAAL BATEN | | 65.265 | 64.189 | 63.747 | | | |
| LASTEN (x €1.000) | | | | | | | |
| Beheerlasten materieel | 17. | 8.067 | 7.768 | 7.479 | | | |
| Beheerlasten personeel | 18. | 9.137 | 8.433 | 8.103 | | | |
| Totaal beheerlasten | | 17.204 | 16.201 | 15.581 | | | |
| Activiteitenlasten materieel | 19. | 8.762 | 8.867 | 8.687 | | | |
| Activiteitenlasten personeel | 20. | 41.095 | 39.745 | 39.724 | | | |
| Totaal activiteitlasten | | 49.857 | 48.612 | 48.411 | | | |
| TOTAAL LASTEN | | 67.061 | 64.813 | 63.993 | | | |
| Saldo uit gewone bedrijfsvoering | | -1.796 | -624 | -246 | | | |
| Saldo rentebaten /-lasten | 21. | 7 | 0 | 12 | | | |
| EXPLOITATIERESULTAAT | | -1.789 | -624 | -234 | | | |
| PERONEEL EN VRIJWILLIGERS | | | | | | | |
| Specificatie personeelslasten | | | | | | | |
| Waarvan vast contract | | 29.182 | 427,2 | 28.989 | 433,3 | 27.775 | 429,4 |
| Waarvan tijdelijk contract | | 5.178 | 75,8 | 5.144 | 76,9 | 4.476 | 69,2 |
| Waarvan inhuur | | 15.872 | | 14.046 | | 15.575 | |
| Waarvan vrijwilligers | | | | | | | |
| Totaal personeelslasten | | 50.232 | | 48.178 | | 47.827 | |

8.3. KASSTROOMOVERZICHT

| (x €1.000) | 2018 | 2017 |
|--|---------------|---------------|
| I Kasstroom uit operationele activiteiten | | |
| Exploitatieresultaat | -1.789 | -234 |
| Aanpassen voor: | | |
| Afschrijvingen (im)materiële vaste activa | 1.934 | 1.733 |
| Mutatie voorzieningen | -620 | -221 |
| Mutatie langlopende schulden | 728 | 1.308 |
| Bruto kasstroom uit operationele activiteiten | 253 | 2.586 |
| Mutatie in voorraden | 11 | -10 |
| Mutatie in vorderingen | -1.405 | 256 |
| Mutatie kortlopende schulden | 2.253 | 396 |
| Netto kasstroom uit operationele activiteiten | 1.112 | 3.228 |
| II Kasstroom uit investeringsactiviteiten | | |
| Investering in (im)materiële vaste activa | -2.523 | -2.602 |
| Desinvestering (im)materiële vaste activa | 61 | 0 |
| Kasstroom uit investeringsactiviteiten | -2.462 | -2.602 |
| III Kasstroom uit financieringsactiviteiten | | |
| Mutatie liquide middelen I - II | -1.350 | 626 |
| Liquide middelen einde boekjaar | 32.523 | 33.873 |
| Liquide middelen begin boekjaar | 33.873 | 33.247 |
| Mutatie liquide middelen | -1.350 | 626 |

8.4. TOELICHTING OP DE JAARREKENING 2018

8.4.1. ALGEMEEN

Aard van de activiteiten

De stichting heeft ten doel:

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

Het vermogen van de stichting wordt gevormd door:

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

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

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

Verbonden partijen

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

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

Subsidiëring

De stichting wordt deels gesubsidieerd door het ministerie van OCW. Voor de periode 2017-2020 heeft het ministerie van OCW initieel een subsidie toegekend van €99.387.408 voor De Nationale Opera en €28.285.933 voor Het Nationale Ballet. De initiële bijdrage OCW voor 2018 bedraagt €31.918.335. De gemeente Amsterdam heeft voor de periode 2017-2020 een subsidie toegekend van €11.343.760 per jaar voor de functie podium voor dans, opera en balletgezelschap. In de exploitatierekening wordt in 2018 een hogere structurele subsidie verantwoord op grond van tussentijds door het ministerie van OCW en Gemeente Amsterdam toegekende loon- en prijsbijstellingen op de initiële beschikking.

Functionele exploitatierekening

Voor de functionele exploitatierekening is het model gehanteerd zoals voorgeschreven in het Handboek verantwoording subsidies kunstenplan 2017-2020 van de gemeente Amsterdam en Handboek verantwoording cultuursubsidies instellingen 2017-2020 van de rijksoverheid. In de functionele exploitatierekening zijn overige personeelslasten zoals uitgaven voor cursussen en afvloeiingsmaatregelen verantwoord onder lasten personeel met een vast contract. In de begroting 2018 zijn de lasten van vast en tijdelijk personeel als totaal gerapporteerd onder lasten personeel met een vast contract. Een splitsing naar personeelslasten met een vast of tijdelijk contract wordt in de begroting niet gemaakt.

8.4.2 GRONDSLAGEN VOOR OPSTELLEN VAN DE JAARREKENING

Algemeen

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

Een uitzondering hierop zijn de vereisten ten aanzien van de bestemmingsreserve investeringssubsidies. In overleg met de gemeente Amsterdam wordt vanaf 1 januari 2011 de subsidie voor investeringen en onderhoud als volgt verantwoord: de nog niet bestede subsidies die in een volgend jaar tot uitgaaf komen ter dekking van de afschrijvingslasten van de materiële vaste activa worden verantwoord onder de langlopende schulden. Voor dat deel van de ontvangen subsidie waarvoor nog

geen verplichtingen zijn aangegaan, wordt een voorziening investering en groot onderhoud gevormd. De gemeente Amsterdam heeft in een brief d.d. 29-03-2012 met kenmerk 2012/2794 akkoord gegeven voor deze presentatiewijze.

Continuïteit van de activiteiten

Deze jaarrekening is opgesteld uitgaande van de continuïteitsveronderstelling.

Oordelen en schattingen

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

Beleidsregels toepassing Wet Normering Topinkomens (WNT)

De Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT) is met ingang van 1 januari 2013 van kracht. Nationale Opera & Ballet voldoet aan deze regelgeving.

Vreemde valuta

Functionele valuta

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

Transacties, vorderingen en schulden

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

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

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

Financiële instrumenten

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

8.4.3. GRONDSLAGEN VOOR WAARDERING VAN ACTIVA EN PASSIVA

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 bedragen een vast percentage van de bestede kosten, 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

Het Decoratelier wordt gewaardeerd tegen verkrijgings- of vervaardigingsprijs inclusief direct toerekenbare kosten, verminderd met de lineaire berekende afschrijvingen op basis van de geschatte toekomstige gebruiksduur. Er wordt rekening gehouden met de bijzondere waardeverminderingen die op balansdatum worden verwacht. Voor de toekomstige kosten van groot onderhoud aan het bedrijfsgebouw is een voorziening voor groot onderhoud gevormd. De toevoeging aan de voorziening is bepaald op basis van het geschatte bedrag van het onderhoud en de periode die telkens tussen de werkzaamheden van groot onderhoud verloopt.

Overige materiële vaste activa worden gewaardeerd tegen de verkrijgings- of vervaardigingsprijs inclusief direct toerekenbare kosten, verminderd met de lineair berekende afschrijvingen op basis van de geschatte toekomstige gebruiksduur. De afschrijvingslasten komen ten laste van de exploitatierekening. Er wordt rekening gehouden met bijzondere waardeverminderingen; dit is het geval als de boekwaarde van het actief (of van de kasstroom genererende eenheid waartoe het behoort) hoger is dan de realiseerbare waarde ervan.

Waardeverminderingen van vaste activa

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

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

Voorraden

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

Vorderingen

Vorderingen worden bij eerste verwerking gewaardeerd tegen de reële waarde van de tegenprestatie, waarbij rekening wordt gehouden met mogelijke oninbaarheid. Handelsvorderingen worden na eerste verwerking gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs. Als de ontvangst van de vordering is uitgesteld op grond van een overeengekomen verlengde betalingstermijn wordt de reële waarde bepaald aan de hand van de contante waarde van de verwachte ontvangsten en worden er op basis van de effectieve rente rente-inkomsten ten gunste van het exploitatieresultaat gebracht. Voorzieningen wegens oninbaarheid worden in mindering gebracht op de boekwaarde van de vordering. Deze voorzieningen worden bepaald op basis van individuele beoordeling van de vorderingen.

Vooruitbetaalde kosten toekomstige producties

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

Liquide middelen

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

Eigen vermogen

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

Stichtingskapitaal

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

Algemene reserve

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

Bestemmingsreserves

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

Bestemmingsfonds

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

Voorzieningen

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

Wanneer de verwachting is dat een derde de verplichtingen vergoedt, en wanneer het waarschijnlijk is dat deze vergoeding zal worden ontvangen bij de afwikkeling van de verplichting, wordt deze vergoeding als een actief in de balans opgenomen. Op basis van het 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 Nationale Opera & Ballet bestaat deze categorie onder meer uit salarissen (inclusief vakantiegeld), alle vaste en variabele toeslagen, bijdragen voor werknemersverzekeringen en doorbetaling loon bij ziekte. De kosten uit hoofde van deze personeelsbeloningen worden in de exploitatierekening verantwoord op moment dat de prestaties zijn verricht of rechten op beloningen zijn ontstaan (bijvoorbeeld vakantiegeld).

Vergoedingen na uitdiensttreding

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

Ontslagvergoedingen zijn personeelsbeloningen die zijn

verschuldigd als gevolg van een beslissing om het dienstverband van een werknemer te beëindigen voor de normale pensioendatum of de beslissing van een werknemer om in ruil voor een aangeboden vergoeding vrijwillig ontslag te nemen. Een transitievergoeding is de ontslagvergoeding waarop personeel volgens de wet met ingang van 1 juli 2015 recht heeft, als de medewerker ontslagen wordt na een dienstverband van twee jaar of langer. De kosten voor ontslagvergoedingen worden volledig in de exploitatierekening opgenomen.

Pensioenregeling

Nationale Opera & Ballet heeft de pensioenregeling ondergebracht bij het ABP. De pensioenregeling is een middelloonstelsel. De stichting heeft geen verplichting tot het verrichten van extra betalingen of 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.

Andere lange termijn personeelsbeloningen

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

De verplichtingen met betrekking tot de jubileumuitkeringen komen voort uit een bepaling in de cao van Nationale Opera & Ballet en in de cao voor de 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.

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

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

Langlopende schulden

De investeringsbijdragen betreffen het deel van de 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 tijds-evenredig 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 de het ontvangen bedrag en onder aftrek van transactiekosten.

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

Operationele leasing

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

8.4.4. GRONDSLAGEN VOOR BEPALING VAN HET RESULTAAT

Algemeen

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

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

Subsidies

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

Sponsorbijdragen

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

Giften en bartering

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

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

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

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

Afschrijvingen

(Im)materiële vaste activa worden vanaf het moment van ingebruikneming afgeschreven over de verwachte toekomstige gebruiksduur van het actief.

Indien een schattingswijziging plaatsvindt van de toekomstige gebruiksduur, dan worden de toekomstige afschrijvingen aangepast.

Rentebaten en rentelasten

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

Bijzondere baten en lasten

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

Segmentinformatie

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

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

8.4.5. FINANCIËLE INSTRUMENTEN EN RISICO-BEHEERSING

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 2018 is een aantal inkoop- en coproductiecontracten niet in euro afgesloten, maar deze zijn conform beleid niet afgedekt met een financieel instrument vanwege de beperkte omvang.

Prijrsrisico

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

Kasstroomrisico

De stichting heeft geen beleggingen in instrumenten waarbij sprake is van variabele rente en is hierdoor niet blootgesteld aan een significant kasstroomrisico. 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.

8.4.6 GRONDSLAGEN VOOR OPSTELLEN VAN HET KASTROOMOVERZICHT**Kasstroomoverzicht**

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

8.4.7 TOELICHTING OP DE BALANS PER 31 DECEMBER 2018**1a. Immateriële vaste activa**

| (x €1.000) | Software | In uitvoering | Totaal |
|--|----------------|---------------|------------|
| 1 januari | | | |
| Aanschafwaarde | 967 | 74 | 1.041 |
| Afschrijvingen | 626 | 0 | 626 |
| Boekwaarde | 341 | 74 | 415 |
| Mutaties | | | |
| Investering in uitvoering | 36 | 88 | 124 |
| Afschrijvingen | 143 | 0 | 143 |
| | -107 | 88 | -19 |
| 31 december | | | |
| Aanschafwaarde | 954 | 162 | 1.116 |
| Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen | 720 | 0 | 720 |
| Boekwaarde | 234 | 162 | 396 |
| afschrijvingstermijn | 1,5 tot 5 jaar | n.v.t. | |

De immateriële vaste activa bestaat onder andere uit de CRM-tool, de website en software voor de financiële administratie en theatertechniek.

De stijging bij 'In uitvoering' betreft het nieuwe planningsstelsel dat in 2018 geactiveerd is.

In bovenstaande tabel is de aanschafwaarde van de geactiveerde activa niet apart weergegeven. Voor de immateriële vaste activa bedraagt dit €49.000. Samen met de investering in uitvoering, leidt dit tot de weergegeven aanschafwaarde per 31 december.

1b. Materiële vaste activa

| (x €1.000) | Gebouw | Ver- bouwingen | Inventaris en inrichting | In uitvoering | Totaal |
|---|--------------|-------------------|--------------------------------|------------------|---------------|
| 1 januari | | | | | |
| Aanschafwaarde | 6.683 | 6.702 | 13.588 | 1.354 | 28.327 |
| Afschrijvingen | 3.731 | 1.665 | 8.728 | 0 | 14.124 |
| Boekwaarde | 2.952 | 5.037 | 4.860 | 1.354 | 14.203 |
| Mutaties | | | | | |
| Deactivatie | 0 | 0 | 61 | 0 | 61 |
| Investering in uitvoering | 0 | 2.112 | 798 | -510 | 2.400 |
| Afschrijvingen | 144 | 530 | 1.117 | 0 | 1.791 |
| Bijzondere waardevermindering | | | | | |
| | -144 | 1.582 | -380 | -510 | 548 |
| 31 december | | | | | |
| Aanschafwaarde | 6.683 | 8.807 | 14.037 | 844 | 30.371 |
| Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen | 3.875 | 2.188 | 9.559 | 0 | 15.622 |
| Boekwaarde | 2.808 | 6.619 | 4.478 | 844 | 14.749 |
| afschrijvingstermijn | 25 jaar | 2 tot 25 jaar | 3 tot 30 jaar | n.v.t. | |

Het Gebouw betreft het pand van het Decoratelier, dat gevestigd is op Kollenbergweg 1 in Amsterdam-Zuidoost. Het pand is volledig eigendom van de stichting Nationale Opera & Ballet. Een onafhankelijke taxateur heeft op 15 oktober 2013 de reële waarde van het pand aan de Kollenbergweg getaxeerd op €3.700.000. Uitgangspunt bij de reële waarde op basis van de markthuur is de bruto markthuur van de verhuurbare oppervlakten van het object. Voorts is rekening gehouden met kosten van aanpassing of renovatie, overdrachtsbelasting en notariskosten. Om tot de realiseerbare waarde te komen is de reële waarde verminderd met een inschatting van kosten die moeten worden gemaakt om het pand te verkopen. De realiseerbare waarde is geschat op €3.600.000.

De toename bij investering Verbouwingen van €2.112.000 betreft de activatie van de verbouwing publieksfoyer. Bij Inventaris en Inrichting bestaat de toename investeringen van €798.000 onder andere uit de revitalisering van de publieksfoyer (€200.000) de uitbreiding van het WIFI-netwerk (€160.000) en vervanging en renovatie van vleugels (€140.000). De realisatie van de publieksfoyer en uitbreiding

van het WIFI-netwerk leiden tot de afname van de post 'In uitvoering'. Tegelijkertijd zijn in 2018 meerdere nieuwe investeringen geïnitieerd en op dit moment in uitvoering, onder andere voor video-edit werkplekken, vervanging hardware en switchbars lichtinstallatie.

In bovenstaande tabel is de aanschafwaarde van de gedeactiveerde activa niet apart weergegeven. Dit bedraagt voor de verbouwingen €7.000 en voor inventaris & inrichting €349.000. Samen met de investering in uitvoering, leidt dit tot de weergegeven aanschafwaarde per 31 december.

2. Voorraden

| (x €1.000) | 2018 | 2017 |
|------------------------------|------------|------------|
| Voorraden | 285 | 296 |
| Stand per 31 december | 285 | 296 |

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

3. Vorderingen

| (x €1.000) | 2018 | 2017 |
|---|--------------|--------------|
| Vooruitbetaalde kosten toekomstige producties | 1.943 | 1.634 |
| Belastingen | 886 | 231 |
| Voorschotten | 852 | 610 |
| Rekening-courant NO&B Fonds | 659 | 0 |
| Overige vorderingen en vooruitbetaalde bedragen | 543 | 781 |
| Debiteuren | 475 | 528 |
| Overlopende activa | 154 | 120 |
| Nog te ontvangen (facturieren) coproductie bijdrage | 100 | 142 |
| Rekening-courant HNB Fonds | 0 | 161 |
| Stand per 31 december | 5.612 | 4.207 |

De vooruitbetaalde kosten toekomstige producties betreffen vooruitbetaalde kosten voor de producties *Porgy and Bess* (€410.000) en *aus LICHT* (€272.000), die beiden in 2019 in Amsterdam in première gaan.

De belastingen betreffen de nog te ontvangen btw-aangiften van november en december 2018.

Voorschotten hebben betrekking op producties uit 2018 final settlement *Oedipe*, 2019, 2020 en 2022 zoals *Porgy and Bess*, *Girls of the Golden West*, *Die Liebenden* en *Blind*. De overige vorderingen en vooruitbetaalde bedragen betreft

diverse pin- en creditcardbetalingen voor voorstellingen die plaatsvinden in 2019.

De overlopende activa bestaat merendeels uit een vooruitbetaalde coproductie bijdrage voor een productie in 2020.

De nog te ontvangen coproductie bijdragen 2018 betreft een bijdrage voor een productie uit 2018.

4. Liquide middelen

| (x €1.000) | rente% 31/12/2018 | looptijd | eindpositie |
|--|------------------------|----------------|--------------------------------------|
| Ondernemers deposito ABN AMRO Flexibel | Basisrente Toprente | 0,00% 0,00% | maand 1.180 |
| Ondernemers deposito ABN AMRO Kwartaal | Basisrente Toprente | 0,00% 0,00% | kwartaal maximum bedrag 10.000 |
| Ondernemers deposito ABN AMRO 21 dagen | Basisrente Toprente | 0,00% 0,05% | 21 dagen maximum bedrag 15.000 |
| Rabo Doel Reserveren RABOBANK | Basisrente Toprente | 0,00% 0,01% | jaar maximum bedrag 5.000 |
| Totaal per 31 december | | | 31.180 |

Het totaal van de direct opeisbare saldi bij bankinstellingen beloopt per balansdatum €32.523.194, waarvan €31.180.000 is ondergebracht bij bovenstaande deposito's. De bankinstellingen waar de direct opeisbare saldi en deposito's zijn ondergebracht beschikken over een P-1 rating voor de korte termijn. Voor de lange termijn hebben de twee banken respectievelijk een A2 en een Aa2 rating. Deze ratings zijn afkomstig van kredietbeoordelaar Moody's.

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

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

- Kortlopende schulden €15.227.000
- Voorzieningen €10.817.000

5. Eigen vermogen**Stichtingskapitaal**

Het stichtingskapitaal bedraagt per 31 december 2018 €79,41

Algemene reserve

| (x €1.000) | 2018 | 2017 |
|--|--------------|--------------|
| Stand 1 januari | 4.766 | 4.272 |
| Toevoeging ingevolge bestemming resultaat | 2.000 | 494 |
| Onttrekking ingevolge bestemming resultaat | -41 | 0 |
| Stand per 31 december | 6.725 | 4.766 |

De Algemene reserve is bedoeld voor het opvangen van calamiteiten die het normale bedrijfsrisico te buiten gaan. In 2018 is besloten de risico reserve en algemene reserve samen te voegen. De toevoeging bestaat uit de overboeking van de

risico reserve naar de algemene reserve. De onttrekking aan de algemene reserve betreft het negatieve resultaat Theater uit 2018.

Solvabiliteit en haringmaat

De solvabiliteitsratio wordt berekend door de vrije reserves (zijnde de algemene - en risicoreserve) te delen door de totale passiva. De solvabiliteitsratio voor 2018 is 12,6%, 0,2% lager dan in 2017.

Het weerstandsvermogen wordt berekend door de vrije reserves te delen door de totale baten. Het weerstandsvermogen is in 2018 10,3% en daarmee 0,3% lager dan in 2017. Deze lichte verslechtering ontstaat door de toename van de totale baten ten opzichte van 2017 met 2,4%.

Risicoreserve

| (x €1.000) | 2018 | 2017 |
|--|----------|--------------|
| Stand 1 januari | 2.000 | 2.000 |
| Toevoeging ingevolge bestemming resultaat | 0 | 0 |
| Onttrekking ingevolge bestemming resultaat | -2.000 | 0 |
| Stand per 31 december | 0 | 2.000 |

In 2018 is besloten de risico reserve en algemene reserve samen te voegen

Bestemmingsreserves

| (x €1.000) | 2018 | 2017 |
|--|--------------|--------------|
| Bestemmingsreserve toekomstige activiteiten EPP | 674 | 674 |
| Bestemmingsreserve toekomstige activiteiten Opera | 5.398 | 6.042 |
| Bestemmingsreserve toekomstige activiteiten Ballet | 869 | 853 |
| Bestemmingsreserve renovatie Decoratelier | 602 | 602 |
| Bestemmingsreserve instandhouding Decoratelier | 596 | 733 |
| Bestemmingsreserve Amsterdam ZO | 7 | 0 |
| Stand per 31 december | 8.146 | 8.905 |

Bestemmingsreserve toekomstige activiteiten Educatie, Participatie & Programmering

| (x €1.000) | 2018 | 2017 |
|--|------------|------------|
| Stand 1 januari | 674 | 674 |
| Toevoeging ingevolge bestemming resultaat | 0 | 0 |
| Onttrekking ingevolge bestemming resultaat | 0 | 0 |
| Stand per 31 december | 674 | 674 |

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

Participatie projecten die niet door de kernactiviteiten Opera en Ballet zelf worden bekostigd.

Dit boekjaar heeft er geen dotatie of onttrekking plaatsgevonden.

Bestemmingsreserve toekomstige activiteiten Opera

| (x €1.000) | 2018 | 2017 |
|--|--------------|--------------|
| Stand 1 januari | 6.042 | 6.736 |
| Toevoeging ingevolge bestemming resultaat | 0 | 0 |
| Onttrekking ingevolge bestemming resultaat | -644 | -695 |
| Stand per 31 december | 5.398 | 6.042 |

De bestemmingsreserve toekomstige activiteiten Opera is bestemd om toekomstige activiteiten Opera te financieren. Het negatieve resultaat van Opera is aan deze bestemmingsreserve onttrokken, na aftrek van de onttrekking van €1.000.000 van het bestemmingsfonds restant subsidie OCW 2013-2016.

Bestemmingsreserve toekomstige activiteiten Ballet

| (x €1.000) | 2018 | 2017 |
|--|------------|------------|
| Stand 1 januari | 853 | 861 |
| Toevoeging ingevolge bestemming resultaat | 16 | 0 |
| Onttrekking ingevolge bestemming resultaat | 0 | -8 |
| Stand per 31 december | 869 | 853 |

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

bestemmingsreserve toegevoegd, na aftrek van de door OCW voorgeschreven reservering van niet-bestede subsidiebedragen aan het bestemmingsfonds OCW Ballet, zijnde €11.000.

Bestemmingsreserve renovatie Decoratelier

| (x €1.000) | 2018 | 2017 |
|--|------------|------------|
| Stand 1 januari | 602 | 602 |
| Toevoeging ingevolge bestemming resultaat | 0 | 0 |
| Onttrekking ingevolge bestemming resultaat | 0 | 0 |
| Stand per 31 december | 602 | 602 |

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

Bestemmingsreserve instandhouding Decoratelier

| (x €1.000) | 2018 | 2017 |
|--|------------|------------|
| Stand 1 januari | 733 | 759 |
| Toevoeging ingevolge bestemming resultaat | 0 | 0 |
| Onttrekking ingevolge bestemming resultaat | -137 | -26 |
| Stand per 31 december | 596 | 733 |

De bestemmingsreserve instandhouding Decoratelier is bedoeld om de lasten van toekomstige vervangings- en uitbreidingsinvesteringen van machines en installaties te kunnen bekostigen. De hoogte van de bestemmingsreserve is

onderbouwd door een intern opgesteld meer jaren investeringsplan. De bestemmingsreserve is toereikend om de investeringen van de komende 10 jaar te dekken.

Bestemmingsreserve Amsterdam ZO

| (x €1.000) | 2018 | 2017 |
|--|----------|----------|
| Stand 1 januari | 0 | 0 |
| Toevoeging ingevolge bestemming resultaat | 7 | 0 |
| Onttrekking ingevolge bestemming resultaat | 0 | 0 |
| Stand per 31 december | 7 | 0 |

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

Bestemmingsfonds restant subsidie OCW 2013-2016 Opera

| (x €1.000) | 2018 | 2017 |
|--|------------|--------------|
| Stand 1 januari | 1.841 | 0 |
| Toevoeging ingevolge bestemming resultaat | 0 | 1.841 |
| Onttrekking ingevolge bestemming resultaat | -1.000 | 0 |
| Stand per 31 december | 841 | 1.841 |

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

positief exploitatieresultaat en hoeven onttrekkingen niet plaats te vinden naar rato van het aandeel OCW-subsidie in de totale baten van Nationale Opera & Ballet. Mocht er aan het eind van periode 2017-2020 een positief saldo resteren, dan moet dit worden toegevoegd aan het reguliere bestemmingsfonds OCW Opera. De onttrekking bestaat onder andere uit €532.000 voor Talentontwikkeling, €147.000 voor het opzetten van de Nationale Opera Studio en €105.000 voor het aantrekken van jonger publiek.

Bestemmingsfonds OCW Ballet

| (x €1.000) | 2018 | 2017 |
|--|-----------|----------|
| Stand 1 januari | 0 | 0 |
| Toevoeging ingevolge bestemming resultaat | 11 | 0 |
| Onttrekking ingevolge bestemming resultaat | 0 | 0 |
| Stand per 31 december | 11 | 0 |

Bestemmingsfonds OCW Ballet betreft een door het ministerie van OCW voorgeschreven reservering van niet-bestede subsidiebedragen. De omvang van de dotatie wordt bepaald

door de verhouding structurele subsidie OCW ten opzichte van totale baten.

6. Voorzieningen

| (x €1.000) | 2018 | 2017 |
|--|---------------|---------------|
| Voorziening afvloeiingsverplichtingen | 620 | 682 |
| Voorziening toekomstige jubileumuitkeringen | 524 | 554 |
| Voorziening investering en groot onderhoud Theater | 9.673 | 10.201 |
| Stand per 31 december | 10.817 | 11.437 |

Voorziening afvloeiingsverplichtingen

| (x €1.000) | 2018 | 2017 |
|------------------------------|------------|------------|
| Stand 1 januari | 682 | 1.061 |
| Onttrekking | -702 | -869 |
| Vrijval | -123 | -204 |
| Dotatie | 763 | 694 |
| Stand per 31 december | 620 | 682 |

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

Op basis van beschikkingen van de uitvoeringsinstelling, getekende vaststellingsovereenkomsten en eigen inschattingen is in 2018 €763.000 toegevoegd aan de voorziening.

Voorziening toekomstige jubileumuitkeringen

| (x €1.000) | 2018 | 2017 |
|------------------------------|------------|------------|
| Stand 1 januari | 554 | 495 |
| Onttrekking | -57 | -80 |
| Dotatie | 27 | 138 |
| Stand per 31 december | 524 | 554 |

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

gebaseerd op historische gegevens. De aannames zijn in 2018 herzien en resulteren in een hogere dotatie. De verwachte toekomstige uitkeringen zijn contant gemaakt tegen de zero coupon rente per 31 december 2018.

Voorzieningen investering en groot onderhoud Theater

| (x €1.000) | 2018 | 2017 |
|---|--------------|---------------|
| Stand 1 januari | 10.201 | 10.103 |
| Onttrekking aanwending investeringsbijdragen 2018 | -2.495 | -2.529 |
| Deactivatie materiële vaste activa | 0 | 16 |
| Dotatie | 3.100 | 3.100 |
| Onttrekking uitgaven groot onderhoud 2018 | -1.133 | -489 |
| Stand per 31 december | 9.673 | 10.201 |

De voorziening Investering en groot onderhoud Theater betreft het deel van de geoordeelde subsidie van de gemeente Amsterdam waar nog geen investeringen voor zijn aangegaan of het groot onderhoud nog niet is uitgevoerd. De onttrekking van €2.495.000 betreft de totale investeringen Theater in 2018. Deze onttrekking wordt toegevoegd aan de post aangevonden investeringsbijdragen onder de langlopende schulden.

De post deactivatie materiële vaste activa bestaat uit activa die afgevoerd is. Deze deactivatie is in 2018 ten laste van het resultaat gebracht.

De dotatie van €3.100.000 betreft de geoordeelde subsidie 2018. De dotatie wordt in de exploitatierekening verantwoord onder beheerlasten materieel.

Aanwending investeringsbijdragen 2018

| (x €1.000) | 2018 | Begroting 2018 |
|-----------------------|--------------|----------------|
| Revitalisering | 1.623 | 1.321 |
| Techniek installaties | 238 | 742 |
| Overigen | 184 | 584 |
| Planningssysteem | 96 | 208 |
| Vleugels | 154 | 160 |
| WIFI / Intranet | 98 | 287 |
| Hardware ICT | 102 | 200 |
| | 2.495 | 3.501 |

In 2018 is de activeringsdrempel verhoogd naar €25.000. Dit heeft tot gevolg dat €250.000 niet meer geactiveerd maar direct in de realisatie geboekt is. Daarnaast is in de begroting aanwending investeringsbijdragen rekening gehouden met

€640.000 voor het vervangen van het zaalweergavesysteem. Dit is uitgesteld naar 2019 en wordt via een Europese aanbesteding gekocht.

Ottrekking uitaaven groot onderhoud 2018

| (x €1.000) | 2018 | Begroting 2018 |
|--------------------------------|--------------|-------------------|
| AVM installaties | 221 | 120 |
| Gebouw en installaties | 219 | 284 |
| Toneelmechanische installaties | 82 | 73 |
| Instandhouding gebouw | 39 | 63 |
| Toneel- en zweefvloeren | 15 | 49 |
| Belichtingsinstallaties | 39 | 2 |
| Overige huisvestingskosten | 69 | 50 |
| Automatisering | 201 | 95 |
| Advieskosten | 110 | 25 |
| Kantoorinventaris | 108 | 10 |
| Groot onderhoud gebouw | 30 | 122 |
| | 1.133 | 891 |

7. Langlopende schulden**Aangewende investeringsbijdragen**

| (x €1.000) | 2018 | 2017 |
|---|---------------|---------------|
| <u>Gefinancierd vanuit MIOP:</u> | | |
| Stand 1 januari | 10.753 | 9.762 |
| Aanwending ter dekking van afschrijvingskosten 2018 | -1.690 | -1.521 |
| Deactivatie materiële vaste activa | -61 | -16 |
| Dotatie | 2.495 | 2.529 |
| Stand per 31 december | 11.497 | 10.753 |

| (x €1.000) | 2018 | 2017 |
|--|------------|------------|
| <u>Gefinancierd vanuit sponsoring, bijdragen e.d.:</u> | | |
| Stand 1 januari | 317 | 0 |
| Sponsoring / schenking | 0 | 329 |
| Aanwending ter dekking van afschrijvingskosten 2018 | -16 | -12 |
| Stand per 31 december | 301 | 317 |

De aangewende investeringsbijdragen betreffen het deel van de geoordeelde 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 2018. De aanwending bestaat uit de afschrijvingen op activa in het Theater in 2018.

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

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

8. Kortlopende schulden

| (x €1.000) | 2018 | 2017 |
|---|---------------|---------------|
| Vooruitontvangen abonnementen | 2.944 | 2.856 |
| Vooruitontvangen losse kaartverkoop | 2.329 | 1.218 |
| Vakantiedagen | 2.069 | 2.128 |
| Salarissen en nog te betalen honoraria | 1.950 | 1.242 |
| Crediteuren | 1.533 | 1.131 |
| Loonheffing | 1.200 | 1.050 |
| Vakantietoelage | 1.091 | 1.076 |
| Diverse kosten nog te betalen | 825 | 1.873 |
| Pensioenpremie | 391 | 0 |
| Vooruitontvangen bijdragen toekomstige activiteiten | 358 | 90 |
| Overige schulden | 223 | 104 |
| Rekening-courant Stichting aus Licht | 164 | 0 |
| Overlopende passiva | 137 | 160 |
| Sociaalfonds, omscholingsregeling en ANW premie | 13 | 15 |
| Rekening-courant NO&B Fonds | 0 | 31 |
| Stand per 31 december | 15.227 | 12.974 |

De kortlopende schulden hebben een looptijd korter dan 1 jaar.

Vooruitontvangen abonnementen en Vooruitontvangen losse kaartverkoop betreffen voorstellingen die plaats vinden in 2019. Dit bedrag is hoger dan voorgaande jaren doordat er meer verkocht is in 2018 vanwege de BTW verhoging voor voorstellingen in 2019.

Het saldo vakantiedagen is ten opzichte van 2017 met €59.000 gedaald. Er is in de berekening rekening gehouden met het uurloon van januari 2019. Die is ten opzichte van het uurloon voor december 2018 gestegen, omdat vanaf 1 januari 2019 de eindejaarsuitkering wordt verrekend in het maandsalaris.

De toename van de post Salarissen en nog te betalen honoraria betreft onder andere diverse orkesten, solisten en koorleden voor grote producties die eind 2018 plaatsvonden waarvan de betaling in 2019 plaats vindt.

Een toename in Crediteuren is ontstaan door grote producties in december 2018 en begin 2019, waarvan de facturen in 2018 ontvangen zijn en in 2019 betaald worden.

De post Diverse kosten nog te betalen betreft onder andere facturen die betrekking hebben op 2018, maar in 2019 zijn ontvangen.

Voor OFF 2019 zijn meerdere bijdragen van fondsen ontvangen in 2018. Dit veroorzaakt een toename in de Vooruitontvangen bijdragen toekomstige activiteiten. De overige schulden betreft voornamelijk een afrekening van zaalverhuur uit 2018.

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

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

Bij de subsidietoekenning door de gemeente Amsterdam voor de kunstenplanperiode 2017-2020 is €3.100.000 aangemerkt voor groot onderhoud en investeringen Theater. Daarbovenop maakt Nationale Opera & Ballet ook kosten van onderhoudspersoneel; dit bedrag is niet geoormerkt in de subsidietoekenning, maar wordt door Nationale Opera & Ballet zelf geoormerkt op €1.500.000. Van dit bedrag moeten de operationele personele en materiële kosten van onderhoud, groot onder-

houd en investeringen van het Theater worden bekostigd.

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

MIOP Verantwoording 2018

| (x €1.000) | Rekening 2018 | Begroting 2018 | Rekening 2017 |
|---|------------------|-------------------|------------------|
| <u>Ontvangen Subsidies Gemeente Amsterdam:</u> | | | |
| A Onderhoud & Investerings | 3.100 | 3.100 | 3.100 |
| B Salarissen | 1.500 | 1.500 | 1.500 |
| C Project subsidies | 0 | 0 | 0 |
| Totaal subsidie | 4.600 | 4.600 | 4.600 |
| <u>Uitgaven beheer & onderhoud gebouw/ MIOP:</u> | | | |
| A Uitgaven groot onderhoud | 1.133 | 891 | 489 |
| A Investerings | 2.495 | 3.501 | 2.529 |
| Totaal | 3.628 | 4.392 | 3.018 |
| B Salarissen | 1.539 | 1.469 | 1.597 |
| C Project subsidies | 0 | 0 | 0 |
| Totaal uitgaven | 5.167 | 5.861 | 4.615 |
| Verschil subsidie en uitgaven | -567 | -1.261 | -15 |
| <u>D Dotatie voorziening investering en groot onderhoud Theater</u> | | | |
| | 1.968 | 2.549 | 2.611 |

De genoemde salarissen zijn de salarissen van het onderhoudspersoneel bestaande uit de medewerkers van de afdelingen Onderhoud theatertechniek (exclusief brandwacht), Facilitaire dienst (exclusief receptionisten) en de kosten van onderhoudsuren zoals die zijn gemaakt door de afdelingen Toneeldienst, Belichtingsdienst, AVM en Rekwisieten. Deze salariskosten worden getoond in de exploitatierekening Theater onder Beheerlasten Personeel (paragraaf 8.4.12).

Het saldo van €1.968.000 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 €3.100.000 te verminderen met de werkelijke uitgaven voor het in standhouden van het gebouw €1.133.000. De dotatie wordt in de exploitatierekening verantwoord onder beheerlasten materieel.

8.4.9. NIET IN DE BALANS OPGENOMEN RECHTEN EN VERPLICHTINGEN

Meerjarige rechten

Subsidie kunstenplanperiode 2017-2020

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 2017-2020 heeft het ministerie van OCW initieel een subsidie toegekend van €99.387.408 voor Opera¹ en voor Ballet² initieel €28.285.932.

De stichting wordt gesubsidieerd door de gemeente Amsterdam voor de functie podium voor dans en opera en balletgezelschap³. Voor de subsidie periode 2017-2020 heeft de gemeente Amsterdam initieel een subsidie toegekend van €11.343.760 per jaar. Hiervan is €3.100.000 door de gemeente Amsterdam geoormerkte subsidie voor groot onderhoud en investeringen en €1.500.000 door Nationale Opera & Ballet zelf geoormerkt voor kosten onderhoudspersoneel.

Meerjaren Investerings- en Onderhoudsplanung (MIOP)

Nationale Opera & Ballet ontvangt jaarlijks van de gemeente Amsterdam €3.100.000 voor investeringen en groot

Meerjarige verplichtingen

(x €1)

| Item | Type | 2018 | binnen één jaar | tussen één en vijf jaar | totaal |
|---------------------------|---------------------------|---------|--------------------|----------------------------|---------|
| Personenauto's | operationele lease | 8.292 | 7.833 | 31.164 | 38.997 |
| Karren decoropslag | huur | 58.892 | 45.262 | 84.648 | 129.910 |
| Opslag | huur & dienstverlening | 548.513 | 489.400 | | 489.400 |
| Printers | operationele lease | 15.380 | 8.931 | 23.874 | 32.805 |
| Diverse installaties | huur | 11.040 | 11.040 | | 11.040 |
| Erfpacht | huur | 180.326 | 180.326 | 721.304 | 901.630 |
| Meerjarige ICT contracten | support contract | 38.506 | 29.192 | 116.766 | 145.958 |

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.

onderhoud Theater en €1.500.000 voor kosten onderhoudspersoneel Theater. Nationale Opera & Ballet heeft de verplichting dit ontvangen geld enkel voor dit doel te gebruiken. Zie voor verdere toelichting paragraaf 8.4.8.

Verzekerde waarden

De verzekerde waarden 2018 bedragen:

- de dekking exploitatiekosten (tweedejaarsbedrag) bij bedrijfsstilstand bedraagt €32.000.000;
- opruimingskosten na brand zijn met ingang van 20 september 2018 afgevoerd van de polis (het bedrag was €4.970.000)
- decors, kostuums en rekwisieten van producties in opslag €49.860.000;
- gebouw decoratier Kollenbergweg 1 €11.065.250. Dit betreft de herbouwwaarde inclusief de voorzieningen die voor Nationale Opera & Ballet als producties specifiek noodzakelijk zijn;
- bedrijfsuitrusting/inventaris Kollenbergweg 1 €3.720.000;
- bedrijfsuitrusting/inventaris en huurdersbelang Waterlooplein €67.000.000;
- inboedelverzekering huisvesting dansers €35.000.

Rechten op kapitaal

Ultimo 2018 heeft de stichting recht op periodieke schenkingen, die voor september 2017 zijn getekend voor de komende vijf jaar voor een totaal bedrag van circa €535.000. Vanaf september 2017 worden de contracten voor periodieke particuliere schenkingen getekend met de nieuwe Stichting Nationale Opera & Ballet Fonds.

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

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

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

8.4.10. TOELICHTING OP DE EXPLOITATIEREKENING 2018

9. Publieksinkomsten

| (x €1.000) | Rekening 2018 | Begroting 2018 | Rekening 2017 |
|--|------------------|-------------------|------------------|
| Publieksinkomsten binnenland: | | | |
| - Recette | 13.195 | 13.855 | 13.742 |
| - Uitkoop | 310 | 409 | 253 |
| - Partage | 128 | 0 | 184 |
| Overige publieksinkomsten: | | | |
| • Horeca voorgebouw | 1.129 | 1.107 | 1.135 |
| • Theaterwinkel | 193 | 256 | 203 |
| • Overige publieksinkomsten | 116 | 80 | 190 |
| Totaal overige publieksinkomsten: | 1.438 | 1.443 | 1.528 |
| Totaal publieksinkomsten binnenland | 15.071 | 15.707 | 15.707 |
| Publieksinkomsten buitenland | 41 | 30 | 307 |
| Totaal publieksinkomsten | 15.112 | 15.737 | 16.014 |

De publieksinkomsten zijn afhankelijk van de programmering en publieksrespons. De totale publieksinkomsten zijn €625.000 (4%) lager dan begroot.

Publieksinkomsten binnenland

De publieksinkomsten binnenland zijn €637.000 (4%) lager dan begroot. Belangrijkste oorzaken zijn:

- De inkomsten uit recettes, uitkoop en partage zijn €632.000 (5%) lager. De inkomsten uit kaartverkoop voor de Opera zijn ten opzichte van de begroting gedaald met €944.000. Dit komt met name door lagere gemiddelde recettes per bezoeker ten opzichte van de optimale verkoopprijs vanwege noodzakelijke kortingsacties. De begroting is te hoog ingezet voor minder bekende titels zoals *Les contes d'Hoffmann*, *Lessons in Love and Violence* en *Jenůfa*. De kaartverkoop voor Ballet is €185.000 hoger dan begroot. Succesvolle titels zijn *Don Quichot*, *Dutch Doubles* en *Cinderella*. De inkomsten per kunstvorm worden separaat toegelicht in paragraaf 8.4.12 tot en met 8.4.14.
- Een toename van de inkomsten uit horeca voorgebouw (2%) door een stijging van het gemiddelde bestedingsniveau per bezoeker.
- De verbouwing van de theaterwinkel heeft later plaats gevonden dan verwacht. Hierdoor is de omzet lager dan begroot €-63.000 (-24%).

- De overige publieksinkomsten nemen met €36.000 (44%) toe door extra inkomsten voor Audio Visuele Registraties (AVR) voor Opera vanwege extra opdrachten.

Publieksinkomsten buitenland

De toename van buitenlandse publieksinkomsten met €11.000 komt door een hogere uitkoopsom voor de tournee van Het Nationale Ballet naar Sint Petersburg (Rusland).

10. Sponsorinkomsten

| (x €1.000) | Rekening 2018 | Begroting 2018 | Rekening 2017 |
|--------------------------------|------------------|-------------------|------------------|
| Sponsorinkomsten | 744 | 492 | 330 |
| Hospitality inkomsten | 568 | 408 | 507 |
| Totaal sponsorinkomsten | 1.312 | 900 | 837 |

De inkomsten uit sponsoring zijn €252.000 (51%) hoger omdat de jaarlijkse sponsorbijdrage van Houthoff ten tijde van de begroting nog niet zeker was en er sprake is van niet begrote sponsorbijdrages van onder andere Douwe Egberts en Mercedes Benz. Ook de hospitality inkomsten zijn hoger dan begroot €160.000 (39%) vanwege extra inkomsten uit events voor externe klanten.

11. Overige directe inkomsten

| (x €1.000) | Rekening 2018 | Begroting 2018 | Rekening 2017 |
|---|------------------|-------------------|------------------|
| Vergoedingen coproductent | 614 | 668 | 239 |
| Overige directe inkomsten | 557 | 279 | 322 |
| Totaal overige directe inkomsten | 1.171 | 947 | 561 |

Vergoedingen van coproductent

De vergoeding van coproductenten is €54.000 (8%) lager dan begroot. Dit komt met name omdat de geplande co-productie *Four Seasons* met Semperoper Dresden niet heeft plaatsgevonden (€-20.000) en de begrote bijdrage van ISH voor de coproductie *GRIMM* is verrekend met de kosten (€-28.000).

Overige directe inkomsten

Onder de overige directe inkomsten worden inkomsten uit verhuur en verkoop van producties, werkzaamheden voor derden en de verhuur van de grote zaal voor optredens verantwoord. De overige directe inkomsten zijn €278.000 (100%) hoger dan begroot onder andere door:

- niet begrote inkomsten voor de kostuumverkoop €89.000;
- niet begrote inkomsten voor de verhuur van Opera producties (€68.000) onder andere *Il viaggio a Reims* en *Lady Macbeth of Mtensk*;
- niet begrote inkomsten voor de vervaardiging van het decor voor *Four Seasons* voor de Semperoper in Dresden €72.000;

- niet begrote bijdrage €32.000 van Aix en Provence voor reparatiewerkzaamheden voor *Die Zauberflöte*;
- €27.000 extra inkomsten uit bedrijfsoptrédens van Ballet.

12. Indirecte inkomsten

| (x €1.000) | Rekening 2018 | Begroting 2018 | Rekening 2017 |
|-----------------------------------|------------------|-------------------|------------------|
| Horeca (los van voorstellingen) | 291 | 294 | 306 |
| Overige indirecte inkomsten | 220 | 242 | 290 |
| Totaal indirecte inkomsten | 511 | 536 | 596 |

Overige indirecte inkomsten

De daling van de overige indirecte inkomsten met €22.000 komt voornamelijk omdat de begrote vergoedingen van CZ voor de fysiotherapie behandelingen van de dansers in de realisatie worden verrekend met de kosten.

13. Bijdragen uit private middelen

| (x €1.000) | Rekening 2018 | Begroting 2018 | Rekening 2017 |
|---|------------------|-------------------|------------------|
| Private middelen particulieren incl. vriendenverenigingen | 1.276 | 1.365 | 706 |
| Private middelen bedrijven | 0 | 0 | 2 |
| Private middelen private fondsen | 906 | 670 | 895 |
| Totaal bijdragen uit private middelen | 2.182 | 2.035 | 1.602 |

Private middelen particulieren incl. vriendenvereniging

De inkomsten uit particuliere bijdragen en de vriendenvereniging van Nationale Opera & Ballet zijn in totaal €89.000 (6%) lager dan begroot, voornamelijk vanwege een lagere bijdrage aan Ballet.

Vanuit het NO&B Fonds is €725.000 toegekend aan Ballet. Deze gelden zijn ingezet ten gunste van producties (*Dutch Doubles*, *Tristan + Isolde* en *New Classics*), Talentontwikkeling (de productie *In the Future* van de Junior Company, *New Moves* en studiebeurzen) en het spitzbudget. Aan de Opera heeft het NO&B fonds €160.000 toegekend, ten gunste van de productie *Die Zauberflöte*, *Opera Forward Festival*, De Nationale Opera Studio en het educatieproject *Opera aan de Zaan*. Daarnaast zijn er door het NO&B fonds bijdragen gedaan voor het organiseren van de fondsenwervingsevenementen het *Opera Diner* en *Young Patrons Gala*.

Private middelen private fondsen

De Nationale Opera heeft in totaal €607.500 ontvangen (€237.500 hoger dan begroting) van de volgende fondsen: Fonds 21, VandenEnde Foundation, Stichting Dioraphte, Stichting Ammodo, Brook Foundation, Turing Foundation, Stichting Goede Doelen, Prins Bernard Cultuurfonds, Stichting Zomerlust en Freek en Hella de Jonge Stichting. Deze fondsen hebben een bijdrage geleverd aan het *Opera Forward Festival*, de Nationale Opera Studio of De Nationale Opera in het algemeen.

Het Nationale Ballet heeft in totaal €297.500 ontvangen. Deze bijdrages zijn ten gunste gekomen van de Junior Company (Gieskes-Strijbis Fonds, Stichting Ammodo, VandenEnde Foundation en Stichting Zomerlust), *GRIMM* (Fonds 21 en Gravin van Bylandt Stichting) of aan het Nationale Ballet in zijn algemeen (Turing Foundation en Stichting Goede Doelen).

14. Baten in natura

| (x €1.000) | Rekening 2018 | Begroting 2018 | Rekening 2017 |
|------------------------|------------------|-------------------|------------------|
| Baten in natura | 137 | 75 | 183 |

Baten in natura

Dit betreft de inkomsten uit barterovereenkomsten. Deze zijn €62.000 hoger dan begroot door niet begrote inkomsten uit twee barterovereenkomsten met de BankGiro Loterij (€51.000) en een barterovereenkomst met Gymna, leverancier van apparatuur voor fysiotherapie (€9.000).

Bijdragen bedrijven om niet

Diverse bedrijven hebben ten behoeve van de organisatie om niet bijgedragen. Bijdragen waren afkomstig van onder andere Loyens & Loeff, Rutgers & Posch, Gymna, M.A.C. Cosmetics.

15. Subsidies

| (x €1.000) | Rekening 2018 | Begroting 2018 | Rekening 2017 |
|-------------------------------|------------------|-------------------|------------------|
| Structurele subsidie OCW | 33.291 | 32.544 | 32.544 |
| Structurele subsidie gemeente | 11.503 | 11.385 | 11.344 |
| Totaal subsidies | 44.794 | 43.929 | 43.888 |

Structurele subsidie OCW

De structurele subsidie van het ministerie van OCW is €747.000 (2%) hoger dan begroot door een loon- en prijsbijstelling 2018. Dit resulteert in een hogere subsidie voor Opera (€581.000) en voor Ballet (€165.000).

Structurele subsidie gemeente

De structurele subsidie van de gemeente Amsterdam is €118.000 hoger dan begroot vanwege een prijscompensatie van 1,4%.

16. Incidentele publieke subsidies

| (x €1.000) | Rekening 2018 | Begroting 2018 | Rekening 2017 |
|---------------------------------------|------------------|-------------------|------------------|
| Incidentele publieke subsidies | 46 | 30 | 66 |

De incidentele publieke subsidies zijn €16.000 hoger dan begroot. NO&B heeft in 2018 een extra subsidie ontvangen van de gemeente Amsterdam voor het stimuleren van

duurzaam meerjarenonderhoud vastgoed (€25.000). De begrote subsidie van €20.000 van het European Network of Opera Academies (ENOA) is €9.000 lager dan begroot.

17. Beheerlasten materieel

| (x €1.000) | Rekening 2018 | Begroting 2018 | Rekening 2017 |
|--|------------------|-------------------|------------------|
| Huisvestingskosten | 2.668 | 2.544 | 2.448 |
| Kantoorkosten | 1.817 | 1.529 | 1.429 |
| Algemene publiciteitskosten | 238 | 398 | 279 |
| Afschrijvingskosten | 1.995 | 1.835 | 1.743 |
| Dotatie voorziening groot onderhoud Decoratelier | 0 | 0 | 0 |
| Dotatie voorziening investering en groot onderhoud Theater | 3.100 | 3.100 | 3.100 |
| Onttrekking langlopende schulden ter dekking van afschrijvingslasten | -1.751 | -1.637 | -1.521 |
| Totaal beheerlasten materieel | 8.067 | 7.768 | 7.479 |

Aan beheerlasten materieel is €299.000 meer besteed dan begroot.

Huisvestingskosten

Dit betreft onder andere de huisvestigingslasten voor het Decoratelier, Theater en Decoropslag. Ten opzichte van de begroting is een stijging van de huisvestingskosten zichtbaar van €124.000 hiervan wordt €108.000 veroorzaakt door het later starten met opruimen van decoropslag, €65.000 hogere schoonmaakkosten, €20.000 door een hogere huur voor appartementen en €50.000 extra kosten instandhouding ateliers. Deze laatste kosten worden na bepaling resultaat ten laste van de reserve instandhouding decoratelier gebracht. In totaal komt €137.000 ten laste van de bestemmingsreserve instandhouding Decoratelier. Een deel van bovengenoemde

Accountantskosten

| (x €1.000) | Rekening 2018 | Begroting 2018 | Rekening 2017 |
|-------------------------------------|------------------|-------------------|------------------|
| Onderzoek van de jaarrekening | 89 | 60 | 62 |
| Honoraria andere controleopdrachten | 25 | 20 | 16 |
| Totaal accountantskosten | 114 | 80 | 78 |

Algemene publiciteitskosten

Er is €160.000 minder uitgegeven aan algemene publiciteit. Hiervan is €100.000 uitgesteld naar 2019 voor de nieuwe corporate campagne en website. Er is onterecht €50.000 begroot voor algemene publiciteit bij Ballet en Opera.

kosten wordt gecompenseerd door een vrijval van €84.000 voor energie uit voorgaande jaren.

Kantoorkosten

Bij de kantoorkosten is sprake van een toename van €288.000 ten opzichte van de begroting. Hiervan is €150.000 door een te lage begroting ICT, €40.000 voor adviezen marketing en positionering en €90.000 reis- en verblijfkosten.

Binnen de kantoorkosten vallen ook de accountantskosten zoals weergegeven in onderstaande tabel. De niet begrote kosten van €34.000 komen voort uit extra accountantscontroles op projecten op verzoek van de diverse fondsen, een naheffing uit 2017 voor extra gemaakte uren en nieuwe tarieven voor 2018.

Afschrijvingskosten

Door een deactivatie van activa (€61.000) en het activeren van een groot deel van de publieksfoyer zijn de afschrijvingskosten €160.000 hoger dan begroot. Daarvan heeft €114.000 betrekking op Theater. De onttrekking langlopende schulden ter dekking van de afschrijvingslasten neemt daardoor ook met €114.000 toe. Per saldo heeft dit geen effect op het resultaat.

18. Beheerlasten personeel

| (x €1.000) | Rekening 2018 | Begroting 2018 | Rekening 2017 |
|--------------------------------------|------------------|-------------------|------------------|
| Algemeen personeel | 3.751 | 3.759 | 3.457 |
| Commercieel personeel | 3.884 | 3.540 | 3.632 |
| Overige personeelskosten | 1.502 | 1.134 | 1.014 |
| Totaal beheerlasten personeel | 9.137 | 8.433 | 8.103 |

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

Algemeen personeel

De algemene personeelskosten zijn in lijn met de begroting. De extra inhuur bij Facilitaire Dienst, Financiën, ICT en P&O wordt volledig 'gecompenseerd' door de lagere kosten van het niet of later invullen van vacatures.

Commercieel personeel

Toename van €344.000 ontstaan door extra inhuur losse krachten / oproepkrachten bij Marketing, Fondsenwerving & Relatiebeheer, Kassabespreekbureau, Winkel, Horeca en artiestenfoyer.

Overige personeelskosten

De overschrijding van €368.000 betreft hogere afvloeiingskosten.

19. Activiteitenlasten materieel

| (x €1.000) | Rekening 2018 | Begroting 2018 | Rekening 2017 |
|--|------------------|-------------------|------------------|
| Vorbereidingskosten | 3.370 | 3.975 | 3.600 |
| Uitvoeringskosten | 2.834 | 2.292 | 2.527 |
| Publiciteitskosten | 1.680 | 1.687 | 1.722 |
| Overige kosten | 878 | 913 | 838 |
| Totaal activiteitenlasten materieel | 8.762 | 8.867 | 8.687 |

Ten opzichte van de begroting zijn de kosten voor activiteitenlasten materieel met €105.000 gedaald.

Vorbereidings- en uitvoeringskosten

De voorbereidings- en uitvoeringskosten tezamen zijn €63.000 lager dan begroot, onder andere door lagere registratiekosten bij de producties. De verschuiving tussen beiden wordt met name veroorzaakt door de in de begroting opgenomen taakstelling (€825.000). De kosten vallen lager uit door de verschuiving van de lumpsum voor EPP (€667.000) van activiteitenlasten materieel in de begroting naar activiteitenlasten personeel in de realisatie.

Publiciteitskosten

De publiciteitskosten zijn met €7.000 afgenomen. Dit is een verschuiving vanuit de algemene publiciteitskosten die onder beheerlasten materieel vallen.

Overige kosten

De overige kosten vallen €35.000 lager uit dan begroot. Dit wordt verklaard door lagere kosten van de theaterwinkel van €45.000 en hogere verbruikskosten horeca €12.000 wat in lijn is met de gestegen omzet ten opzichte van de begroting.

20. Activiteitenlasten personeel

| (x €1.000) | Rekening 2018 | Begroting 2018 | Rekening 2017 |
|--|------------------|-------------------|------------------|
| Ondersteunend personeel | 20.640 | 19.922 | 19.427 |
| Uitvoerend personeel | 20.221 | 19.583 | 20.073 |
| Overige personeelskosten | 234 | 240 | 223 |
| Totaal activiteitenlasten personeel | 41.095 | 39.745 | 39.724 |

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

Ondersteunend en uitvoerend personeel

De kosten van het ondersteunend en uitvoerend personeel zijn tezamen €1.356.000 hoger dan begroot. De belangrijkste mutaties van deze stijging zijn:

- De salariskosten van het ondersteunend en uitvoerend personeel dat in dienst is, zijn €222.000 lager dan begroot. Dit komt omdat er 5,5 minder fte is ingevuld dan was begroot, met name bij Koor, Decoratier en Kap & Grime.
- Ten gevolge van het niet invullen van fte's, een hoog ziekteverzuim en piekbelasting bij met name het Koor, Techniek, Kostuums en Kap & Grime is voor €970.000 (34%) meer

ingehuurd aan losse krachten.

- De kosten voor inhuur van uitvoerend artistiek personeel zoals solisten, regisseurs en orkesten zijn €492.000 (4%) hoger dan begroot. Dit komt voornamelijk door een verschuiving van de artistieke en muzikale kosten voor EPP producties (€579.000) (zoals Opera aan de Zaan, CKV workshops en rondleidingen) waarvan de begroting als lumpsum onder activiteitenlasten materiaal staat en de realisatie onder uitvoerend personeel.
- Stijging van de pensioenpremies met 1,05% wat een effect heeft van €109.000.

21. Rentebaten/-lasten

| (x €1.000) | Rekening 2018 | Begroting 2018 | Rekening 2017 |
|----------------------------|------------------|-------------------|------------------|
| Rentebaten /-lasten | 7 | 0 | 12 |

In de begroting is rekening gehouden met 0% rente.

22. Personeelskosten

| (x €1.000) | Rekening 2018 | Begroting 2018 | Rekening 2017 |
|--------------------------------|------------------|-------------------|------------------|
| Salariskosten | 24.262 | 24.736 | 23.827 |
| Sociale lasten | 3.491 | 3.463 | 3.194 |
| Pensioenpremies | 3.387 | 3.233 | 3.025 |
| Totaal personeelskosten | 31.140 | 31.432 | 30.046 |

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

De totale personeelskosten zijn €292.000 lager dan begroot. Belangrijke oorzaken zijn:

- lagere salariskosten €474.000 door gemiddeld 7 fte minder over 2018;
- hogere sociale lasten €28.000 door een lichte stijging in de premies van 0,4%.
- stijging van pensioenpremies met €154.000 vanwege een verhoging van de pensioenpremies met 1,05%

Er zijn in 2018 geen medewerkers voor langere tijd werkzaam in het buitenland.

Nationale Opera & Ballet heeft de pensioenen van de medewerkers ondergebracht bij pensioenfonds ABP. Eind 2018 is de dekkingsgraad van het ABP 97%.

22. Periodiek betaalde beloningen bestuurders

Wet normering topinkomens

Per 1 januari 2013 is de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT) ingegaan. Voor Nationale Opera & Ballet is de regelgeving van het algemene WNT-maximum van toepassing.

Het bezoldigingsmaximum in 2018 voor Nationale Opera & Ballet is €187.000; dit is €6.000 hoger ten opzichte van 2017. 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 bezoldiging topfunctionarissen (semi) publieke sector 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 2018 zijn aan 1 lid van de raad van toezicht reiskosten vergoed. Alle leden van de raad van toezicht worden in de gelegenheid gesteld om voorstellingen bij te wonen.

Bezoldiging statutaire directie

De leden van de statutaire directie zijn geïdentificeerd als leidinggevende topfunctionarissen van Nationale Opera & Ballet. Naast de statutaire directie worden de twee adjunct-directeuren ook aangemerkt als topfunctionarissen.

Overige rapportageverplichtingen op grond van de WNT

Er zijn geen overige functionarissen die in 2018 een bezoldiging boven het toepasselijke WNT-maximum hebben ontvangen, of waardoor in eerdere jaren een vermelding op grond van de WOPT of de WNT heeft plaatsgevonden of had moeten plaatsvinden. Er zijn in 2018 geen ontsluitingen aan overige functionarissen betaald die op grond van de WNT dienen te worden gerapporteerd.

| bedragen x € 1 | E.A. van der Plas (Els) | P.R. Audi (Pierre) | S.M. de Lint (Sophie) | T.H.J. Brandsen (Ted) | F.Th.M. Huneke (Frans) | A. de Ruijter (Miek) |
|---|--------------------------------|-----------------------------|-----------------------------|------------------------------|------------------------------|-------------------------------|
| Funcctiegegevens | Algemeen Directeur (statutair) | Directeur Opera (statutair) | Directeur Opera (statutair) | Directeur Ballet (statutair) | Directeur Techniek (adjunct) | Directeur Financiën (adjunct) |
| Gegevens 2018 | | | | | | |
| Aanvang en einde functievervulling in 2018 | 1/1 - 31/12 | 1/1 - 31/8 | 1/8 - 31/12 | 1/1 - 31/12 | 1/1 - 31/12 | 1/1 - 31/12 |
| Omvang dienstverband (in fte) | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Dienstbetrekking | ja | ja | ja | ja | ja | ja |
| Bezoldiging | | | | | | |
| Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen | 149.203 | 109.387 | 65.685 | 150.135 | 101.852 | 92.021 |
| Beloningen betaalbaar op termijn | 19.021 | 12.589 | 6.788 | 18.336 | 17.345 | 15.409 |
| Totaal bezoldiging 2018 | 168.225 | 121.976 | 72.472 | 168.471 | 119.197 | 107.430 |
| Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum | 189.000 | 125.827 | 79.225 | 189.000 | 189.000 | 189.000 |

| Gegevens 2017 | | | | | | |
|---|--------------------|-----------------------------|-----------------------------|------------------|--------------------|---------------------|
| Funcctiegegevens | Algemeen Directeur | Directeur Opera (statutair) | Directeur Opera (statutair) | Directeur Ballet | Directeur Techniek | Directeur Financiën |
| Aanvang en einde functievervulling in 2018 | 1/1 - 31/12 | 1/1 - 31/12 | n/a | 1/1 - 31/12 | 1/1 - 31/12 | 1/1 - 31/12 |
| Omvang dienstverband (in fte) | 1 | 1 | n/a | 1 | 1 | 1 |
| Dienstbetrekking | ja | ja | nee | ja | ja | ja |
| Bezoldiging | | | | | | |
| Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen | 142.612 | 155.445 | n/a | 137.443 | 100.673 | 87.778 |
| Beloningen betaalbaar op termijn | 17.615 | 17.494 | n/a | 17.075 | 15.668 | 13.958 |
| Totaal bezoldiging 2017 | 160.227 | 172.939 | n/a | 154.518 | 116.341 | 101.736 |
| Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum | 181.000 | 181.000 | n/a | 181.000 | 181.000 | 181.000 |

8.4.11. TOELICHTING OP HET KASSTROOMOVERZICHT

De kasstroom van Nationale Opera & Ballet is in 2018 €-1.350.000 negatief, omdat de positieve kasstroom uit operationele activiteiten lager is dan de negatieve kasstroom uit investeringsactiviteiten.

De mutatie in de voorzieningen komt merendeels door de afname van de voorziening investering en groot onderhoud Theater. Deze neemt af door de in 2018 uitgevoerde revitalisering foyers. Tegelijkertijd neemt hierdoor de langlopende schuld toe.

De negatieve mutatie in de vorderingen van €1.405.000 ten opzichte van 2017 wordt voornamelijk veroorzaakt door:

- Een toename in de post nog niet ontvangen teruggaven omzetbelasting november en december 2018
- Nog niet ontvangen bijdragen van het NO&B fonds aan Opera en Ballet per 31 december 2018
- Een toename van vooruitbetaalde kosten toekomstige producties

De mutatie in de kortlopende schulden komt met name door een toename van de voorverkoop in 2018 voor voorstellingen in 2019 vanwege de BTW verhoging per 1 januari 2019.

8.4.12. TOELICHTING OP DE EXPLOITATIEREKENING THEATER 2018

| BATEN (x €1.000) | Rekening 2018 | Begroting 2018 | Rekening 2017 |
|---|------------------|-------------------|------------------|
| Eigen inkomsten | | | |
| Publieksinkomsten binnenland | 2.448 | 2.361 | 2.367 |
| - Recette | 1.201 | 1.077 | 1.107 |
| - Overige publieksinkomsten | 1.247 | 1.284 | 1.260 |
| Totaal publieksinkomsten | 2.448 | 2.361 | 2.367 |
| Sponsorinkomsten | 590 | 250 | 547 |
| Vergoedingen coproductent | 0 | 0 | 3 |
| Overige directe inkomsten | 75 | 99 | 200 |
| Totaal overige directe inkomsten | 665 | 349 | 750 |
| Totaal directe inkomsten | 3.113 | 2.710 | 3.117 |
| Indirecte inkomsten | 308 | 304 | 331 |
| Private middelen particulieren incl. vriendenverenigingen | 17 | 50 | 0 |
| Totaal bijdrage uit private middelen | 17 | 50 | 0 |
| Totaal eigen inkomsten | 3.438 | 3.064 | 3.448 |
| Subsidies | | | |
| Structurele subsidie gemeente | 7.020 | 6.942 | 6.923 |
| Totaal structurele subsidies | 7.020 | 6.942 | 6.923 |
| Incidentele publieke subsidies | 25 | 0 | 0 |
| Totaal subsidies | 7.045 | 6.942 | 6.923 |
| TOTAAL BATEN | 10.483 | 10.006 | 10.372 |
| | | | |
| | | | |
| LASTEN (x €1.000) | | | |
| Beheerlasten materieel | 3.366 | 3.366 | 3.378 |
| Beheerlasten personeel | 2.324 | 2.123 | 2.135 |
| Totaal beheerlasten | 5.690 | 5.489 | 5.514 |
| Activiteitenlasten materieel | 1.216 | 935 | 1.149 |
| Activiteitenlasten personeel | 1.020 | 971 | 950 |
| Totaal activiteitenlasten | 2.236 | 1.906 | 2.099 |
| Allocatie | 2.596 | 2.411 | 2.273 |
| TOTAAL LASTEN | 10.522 | 9.806 | 9.885 |
| Saldo uit gewone bedrijfsvoering | -39 | 200 | 486 |
| Saldo rentebaten /-lasten | 5 | 0 | 7 |
| EXPLOITATIERESULTAAT | -34 | 200 | 494 |

Exploitatieresultaat Theater

Het exploitatieresultaat Theater bedraagt €-34.000. Dit is een verslechtering van €234.000 ten opzichte van de begroting.

Baten

De inkomsten van Theater zijn €477.000 (5%) beter dan begroot.

Eigen inkomsten

- Toename publieksinkomsten: €87.000 (4%). Belangrijkste oorzaken zijn:
 - Stijging van de recettes €124.000 (12%) door extra inkomsten uit vestiaire- en bespreekgeld (€32.000), hogere omzet uit administratiekosten (€56.000) door meer elektronisch kaartverkoop en hogere recettes voor het Young Patrons Gala (€15.000).
 - De overige publieksinkomsten nemen af (€37.000) met name vanwege een daling van de winkelomzet, omdat de verbouwing van de winkel later heeft plaats gevonden dan verwacht.
- Toename overige directe inkomsten: €316.000 (91%) vanwege:
 - Hogere sponsorbijdragen (€340.000) grotendeels door een stijging van de hospitality inkomsten vanwege enkele extra grote events voor nieuwe klanten en sponsors.
 - De overige directe inkomsten zijn €24.000 lager dan begroot vanwege minder cultureel verhuur.

Subsidies

De structurele subsidie van de gemeente Amsterdam is €78.000 hoger vanwege een prijscompensatie van 1,4%.

Lasten

De totale lasten bij Theater zijn €716.000 (7%) hoger dan begroot.

Beheerlasten

De beheerlasten personeel zijn €201.000 (9%) hoger met name door extra personeelskosten bij de artiestenfoyer en horeca, kassabespreekbureau en winkel (€105.000), een verschuiving van afvloeiingskosten van allocatie naar beheerlasten personeel (€63.000) en meer doorbelasting van horecapersoneel aan F&R en MCV (€12.000).

Activiteitenlasten

Bij de activiteitenlasten is sprake van een stijging van €330.000 (17%). Dit komt hoofdzakelijk door het vrijvallen van een taakstelling van €311.000 die was opgenomen voor Theater.

Allocatie

De allocatie is €185.000 (8%) hoger dan begroot. Deze verhoging wordt onder meer veroorzaakt door een wijziging van de grondslagen over de verdeling van de centrale afdelingskosten aan de Kunstvormen.

- De allocatie van de centrale afdelingen is €85.000 hoger. Dit komt onder meer omdat de bijdragen van Opera en Ballet aan de artiestenfoyer (€155.000) zijn komen te vervallen. Dit wordt grotendeels gecompenseerd omdat de onder allocatie begrote afvloeiingskosten zijn verschoven naar beheerlasten personeel (€-133.000).
- De allocatie van de afdelingen Techniek en KKG is met €100.000 gestegen. Dit komt grotendeels door een toename van het aantal uren +2.000 uur (€+90.000) en anderszijds door een verhoging van de afdelingskosten van Techniek en KKG waardoor de uurtarieven omhoog zijn bijgesteld (€10.000).

Rente

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

8.4.13. TOELICHTING OP DE EXPLOITATIEREKENING OPERA 2018

| BATEN (x €1.000) | Rekening 2018 | Begroting 2018 | Rekening 2017 |
|---|------------------|-------------------|------------------|
| Eigen inkomsten | | | |
| Publieksinkomsten binnenland | 8.373 | 9.277 | 9.170 |
| - Recette | 8.178 | 9.148 | 8.964 |
| - Uitkoop | 2 | 0 | 0 |
| - Partage | 24 | 0 | 0 |
| - Overige publieksinkomsten | 169 | 129 | 206 |
| Publieksinkomsten buitenland | 0 | 0 | 111 |
| Totaal publieksinkomsten | 8.373 | 9.277 | 9.281 |
| Sponsorinkomsten | 229 | 190 | 17 |
| Vergoedingen coproducent | 614 | 620 | 212 |
| Overige directe inkomsten | 362 | 165 | 96 |
| Totaal overige directe inkomsten | 1.205 | 975 | 324 |
| Totaal directe inkomsten | 9.578 | 10.252 | 9.605 |
| Indirecte inkomsten | 9 | 26 | 39 |
| Private middelen particulieren incl. vriendenverenigingen | 534 | 463 | 521 |
| Private middelen bedrijven | 0 | 0 | 1 |
| Private middelen private fondsen | 608 | 370 | 510 |
| Totaal bijdrage uit private middelen | 1.142 | 833 | 1.031 |
| Totaal eigen inkomsten | 10.729 | 11.111 | 10.676 |
| Baten in natura | 4 | 0 | 0 |
| Subsidies | | | |
| Structurele subsidie OCW | 25.915 | 25.334 | 25.334 |
| Totaal structurele subsidies | 25.915 | 25.334 | 25.334 |
| Incidentele publieke subsidies | 12 | 0 | 39 |
| Totaal subsidies | 25.927 | 25.334 | 25.373 |
| TOTAAL BATEN | 36.660 | 36.444 | 36.049 |
| LASTEN (x €1.000) | | | |
| Beheerlasten materieel | 1.306 | 1.012 | 1.099 |
| Beheerlasten personeel | 820 | 265 | 189 |
| Totaal beheerlasten | 2.126 | 1.277 | 1.288 |
| Activiteitenlasten materieel | 5.124 | 5.273 | 5.090 |
| Activiteitenlasten personeel | 15.281 | 14.887 | 15.195 |
| Totaal activiteitenlasten | 20.405 | 20.160 | 20.284 |
| Allocatie | 15.913 | 15.748 | 15.202 |
| TOTAAL LASTEN | 38.444 | 37.184 | 36.773 |
| Saldo uit gewone bedrijfsvoering | -1.784 | -740 | -725 |
| Saldo rentebaten /-lasten | 3 | 0 | 4 |
| EXPLOITATIERESULTAAT | -1.781 | -740 | -720 |

Exploitatieresultaat Opera

Het exploitatieresultaat Opera bedraagt €1.781.000 negatief. Dit is een verslechtering van €1.041.000 ten opzichte van de begroting.

Baten

De totale baten van Opera zijn ten opzichte van de begroting met €216.000 toegenomen.

Eigen inkomsten:

- De recettes, uitkoop en partage zijn gedaald met €944.000, onder andere door lagere recette-inkomsten van de producties *Das Floss der Medusa* (-29%), *Les contes d'Hoffmann* (-18%), *Lessons in Love and Violence* (-26%) en *Jenůfa* (-22%) Hier staan hogere recettes voor de productie *Die Zauberflöte* tegenover (+12%).
- De overige publieksinkomsten stijgen met €40.000. Dit komt door extra inkomsten voor vergoedingen voor Audio Visuele Registraties van diverse producties.
- De sponsorinkomsten zijn €39.000 hoger dan begroot, waarvan €29.000 extra inkomsten hospitality.
- Overige directe inkomsten zijn €197.000 hoger door meer inkomsten verhuur/verkoop producties zoals *Lady MacBeth of Mtensk*, *Il viaggio a Reims* en *Pique Dame*, de kostuumverkoop en hogere inkomsten werkzaamheden voor derden.
- Extra giften van particulieren en vrienden van €71.000.
- De bijdragen private fondsen is €238.000 hoger door extra fondsen voor onder andere OFF en De Nationale Opera Studio.

Subsidies

De structurele subsidie van het ministerie van OCW is verhoogd met €581.000 door een loon- en prijsbijstelling.

Lasten

De totale lasten zijn ten opzichte van de begroting met €1.260.000 toegenomen.

Beheerlasten

De beheerlasten materieel zijn €294.000 hoger dan begroot. Hiervan is €130.000 voor de instandhouding Decoratelier. Daarnaast is decoropslag €104.000 hoger doordat het opruimen bij decoropslag later is ingezet dan gepland. Er is €30.000 meer aan reis- en verblijfkosten en €13.000 aan brandverzekering uitgegeven.

Daarnaast zijn de voorheen onder allocatie begrote afvloeiingskosten verschoven naar beheerlasten personeel (€591.000).

Activiteitenlasten

De totale activiteitenlasten zijn met €245.000 toegenomen.

De activiteitenlasten materieel zijn €149.000 lager, onder andere door lagere auteur- & opvoeringsrechten, uitstel digitalisering muziekbibliotheek en een verschuiving van de lumpsum van EPP (€521.000) naar personele activiteitenlasten.

De activiteitenlasten personeel zijn €394.000 hoger met name door meer kosten voor orkesten en koor en de hierboven benoemde verschuiving van EPP (€477.000).

Allocatie

De allocatie is €165.000 hoger dan begroot. Deze verhoging wordt onder meer veroorzaakt door een wijziging van de grondslagen over de verdeling van de centrale afdelingskosten aan de Kunstvormen.

- De allocatie van de centrale afdelingen is €205.000 lager dan begroot. Dit komt met name door een verschuiving van de begrote afvloeiingskosten €377.000 naar beheerlasten personeel en het vervallen van de jaarlijkse bijdrage aan de artiestenfoyer van €79.000.
- De allocatie van de afdelingen Techniek en KKG is met €460.000 toegenomen ten opzichte van de begroting, door minder gemaakte uren (2.744) afgezet tegen hogere afdelingskosten bij Techniek en KKG met name door hogere inhuurkosten voor openstaande vacatures, ziekte en het opvangen van piekmomenten.

Rente

De rentebaten zijn €3.000 hoger dan begroot. In de begroting was 0% rente begroot.

8.4.14. TOELICHTING OP DE EXPLOITATIEREKENING BALLET 2018

| BATEN (x €1.000) | Rekening 2018 | Begroting 2018 | Rekening 2017 |
|---|------------------|-------------------|------------------|
| Eigen inkomsten | | | |
| Publieksinkomsten binnenland | 4.249 | 4.070 | 4.170 |
| - Recette | 3.815 | 3.630 | 3.671 |
| - Uitkoop | 308 | 409 | 253 |
| - Partage | 104 | 0 | 184 |
| - Overige publieksinkomsten | 22 | 30 | 63 |
| Publieksinkomsten buitenland | 41 | 30 | 196 |
| Totaal publieksinkomsten | 4.290 | 4.100 | 4.366 |
| Sponsorinkomsten | 494 | 460 | 273 |
| Vergoedingen coproductent | 0 | 48 | 24 |
| Overige directe inkomsten | 119 | 15 | 26 |
| Totaal overige directe inkomsten | 613 | 523 | 323 |
| Totaal directe inkomsten | 4.903 | 4.622 | 4.690 |
| Indirecte inkomsten | 172 | 203 | 205 |
| Private middelen particulieren incl. vriendenverenigingen | 725 | 853 | 185 |
| Private middelen bedrijven | 0 | 0 | 1 |
| Private middelen private fondsen | 298 | 300 | 385 |
| Totaal bijdrage uit private middelen | 1.023 | 1.153 | 571 |
| Totaal eigen inkomsten | 6.098 | 5.977 | 5.465 |
| Baten in natura | 131 | 75 | 175 |
| Subsidies | | | |
| Structurele subsidie OCW | 7.376 | 7.210 | 7.210 |
| Structurele subsidie gemeente | 4.482 | 4.443 | 4.420 |
| Totaal structurele subsidies | 11.858 | 11.653 | 11.631 |
| Incidentele publieke subsidies | 0 | 0 | 0 |
| Totaal subsidies | 11.858 | 11.653 | 11.631 |
| TOTAAL BATEN | 18.087 | 17.705 | 17.271 |
| | Rekening | Begroting | Rekening |
| LASTEN (x €1.000) | 2018 | 2018 | 2017 |
| Beheerlasten materieel | 338 | 311 | 250 |
| Beheerlasten personeel | 601 | 265 | 267 |
| Totaal beheerlasten | 939 | 576 | 517 |
| Activiteitenlasten materieel | 2.207 | 2.380 | 2.137 |
| Activiteitenlasten personeel | 8.731 | 8.521 | 8.224 |
| Totaal activiteitenlasten | 10.938 | 10.901 | 10.361 |
| Allocatie | 6.184 | 6.312 | 6.400 |
| TOTAAL LASTEN | 18.061 | 17.789 | 17.279 |
| Saldo uit gewone bedrijfsvoering | 26 | -84 | -8 |
| Saldo rentebaten /-lasten | 0 | 0 | 0 |
| EXPLOITATIERESULTAAT | 26 | -84 | -8 |

Exploitatieresultaat Ballet

Ballet heeft 2018 afgesloten met een positief exploitatieresultaat van €26.000.

Baten

De totale baten van Ballet zijn €382.000 (2%) hoger dan begroot.

Eigen inkomsten

- Toename publieksinkomsten: €190.000 (5%):
 - De binnenlandse publieksinkomsten zijn €179.000 hoger dan begroot. Dit komt door hogere recettes voor onder andere *Don Quichot* (+11%), *Dutch Doubles* (+14%), *Tristan + Isolde* (+10%) en *Cinderella* (+9%).
 - De toename van buitenlandse publieksinkomsten (€11.000) wordt volledig veroorzaakt door extra inkomsten voor de tournee naar Sint Petersburg, Rusland.
- Toename overige directe inkomsten: €90.000 (17%):
 - Een stijging van de sponsorinkomsten met €34.000 (7%) omdat de toegekende jaarlijkse sponsorbijdrage van Houthoff ten tijde van de begroting nog niet zeker was.
 - De begroting voor bijdragen van coproductenten van €48.000 is niet benut. De geplande coproductie *Four Seasons* met Semperoper Dresden is niet door gegaan (€-20.000). Daarnaast is de begrote coproductie bijdrage van ISH voor *GRIMM* verrekend met de kosten (€-28.000).
 - De overige directe inkomsten zijn met €104.000 toegenomen. In plaats van de coproductie *Four Seasons* heeft NO&B het decor vervaardigd voor de Semperoper in Dresden (€+72.000). Ook zijn er €27.000 extra inkomsten uit bedrijfsoptredens verworven.
- Daling indirecte inkomsten: €31.000 (15%), omdat de onder deze post begrote vergoedingen van CZ voor de fysiotherapie van de dansers in de realisatie is verrekend met de kosten (€34.000).
- De realisatie van de bijdrage uit private middelen is €130.000 lager dan de begroting. Dit komt doot een verlaging van de bijdrage van het NO&B fonds aan Ballet. Deze bijdrage is vastgesteld op €725.000. Deze gelden zijn ingezet voor producties (*Dutch Doubles*, *New Classics* en *Tristan + Isolde*), Talentontwikkeling (Junior Company, *New Moves* en studiebeurzen) en spitzen.

Baten in natura

Dit betreft de inkomsten uit barterovereenkomsten. Deze zijn €56.000 hoger dan begroot door niet begrote inkomsten uit twee overeenkomsten met de BankGiro Loterij (€51.000) en een overeenkomst met Gymna, leverancier van apparatuur voor fysiotherapie (€9.000).

Subsidies

Door een loon-en prijsbijstelling voor 2018 is de subsidie van het ministerie van OCW met €166.000 gestegen. De structurele subsidie van de gemeente Amsterdam is €39.000 hoger vanwege een prijscompensatie van 1,4%.

Lasten

De lasten bij Ballet zijn €272.000 (2%) hoger dan begroot.

Beheerlasten

De beheerlasten zijn met €363.000 toegenomen. Dit komt enerzijds door een verschuiving van de afvloeiingskosten die voor €275.000 staan begroot onder allocatie en inde realisatie ten laste vallen van de beheerlasten personeel. Anderzijds is sprake van een toename van de afvloeiingskosten (€+64.000).

Activiteitenlasten

De activiteitenlasten zijn €37.000 (3%) lager dan begroot.

Belangrijke mutaties zijn:

- Daling van de activiteitenlasten materieel €173.000 (7%) door:
 - minder materiële productiekosten €124.000 (17%) en;
 - lagere productionele publiciteitskosten €49.000 (8%).
- Stijging van activiteitenlasten personeel €210.000 (2%) met name door extra kosten voor uitvoerend personeel, zoals choreografie, orkesten en componisten.

Allocatie

De allocatie is €128.000 (2%) lager dan begroot. Deze verlaging wordt onder meer veroorzaakt door een wijziging van de grondslagen over de verdeling van de centrale afdelingskosten aan de Kunstvormen.

- De allocatie van de centrale afdelingen is €380.000 lager dan begroot. Dit komt voornamelijk door de verschuiving van de begrote afvloeiingskosten (€275.000) naar beheerlasten personeel en het vervallen van de jaarlijkse bijdrage aan de artiestenfoyer (€75.000).
- De allocatie van de afdelingen Techniek en KKG is met €252.000 toegenomen ten opzichte van de begroting. Dit komt grotendeels door een toename van het aantal uren +5.000 uur (€+194.000) en anderzijds door een verhoging van de afdelingskosten van Techniek en KKG waardoor de uurtarieven hoger zijn dan begroot (€58.000).

8.5. OVERIGE TOELICHTINGEN

8.5.1. GEBEURTENISSEN NA BALANSDATUM

In de periode vanaf 1 januari 2019 tot en met het opstellen en vaststellen van de jaarrekening over 2018 hebben zich geen gebeurtenissen voorgedaan met gevolgen voor jaarrekening 2018.

8.5.2. RESULTAATBESTEMMING

Bestemming resultaat (in €)

Het exploitatieresultaat bedraagt €1.788.855 negatief en is als volgt bestemd:

| | <u>2018</u> |
|---|---------------------------------|
| Toevoeging bestemmingsreserve Amsterdam ZO | 6.670 |
| Toevoeging bestemmingsfonds OCW Ballet | 10.819 |
| Toevoeging bestemmingsreserve toekomstige activiteiten Ballet | 15.520 |
| Onttrekking algemene reserve | -40.949 |
| Onttrekking bestemmingsreserve instandhouding Decoratelier | -137.201 |
| Onttrekking bestemmingsfonds restant subsidie OCW 2013-2016 Opera | -1.000.000 |
| Onttrekking bestemmingsreserve toekomstige activiteiten Opera | -643.714 |
| | <u><u>-1.788.855</u></u> |

De door de directie opgestelde jaarrekening 2018 is, conform artikel 20 lid 5 van de statuten, in de vergadering van de directie op 5 maart 2019 vastgesteld en in de vergadering van de raad van toezicht op 25 maart 2019 goedgekeurd.

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

8.6. ONDERTEKENING VAN DE JAARREKENING

Amsterdam, 25 maart 2019

De directie van de Stichting Nationale Opera & Ballet,

Els van der Plas
Algemeen Directeur

Sophie de Lint
Directeur Opera

Ted Brandsen
Directeur Ballet

9. OVERIGE GEGEVENS

9.1. CONTROLEVERKLARING VAN DE ONAFHANKELIJKE ACCOUNTANT

Hiervoor wordt verwezen naar de hierna opgenomen controleverklaring.

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan de raad van toezicht van Stichting Nationale Opera & Ballet

VERKLARING OVER DE IN HET JAARVERSLAG OPGENOMEN JAARREKENING 2018

Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2018 van Stichting Nationale Opera & Ballet te Amsterdam gecontroleerd.

Naar ons oordeel geeft de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Stichting Nationale Opera & Ballet op 31 december 2018 en van het exploitatieresultaat over 2018 in overeenstemming met RJ 640 Organisaties zonder winststreven en de bepalingen van en krachtens de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT).

De jaarrekening bestaat uit:

1. De balans per 31 december 2018.
2. De exploitatierekening over 2018.
3. De toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie "Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening".

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

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

VERKLARING OVER DE IN HET JAARVERSLAG OPGENOMEN ANDERE INFORMATIE

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

- Missie, visie en uitgangspunten Nationale Opera & Ballet
- A place to be
- A place to work
- Financiële duurzaamheid
- Toekomst
- Raad van toezicht en governance
- Prestatieverantwoording

- Overige gegevens
- Organogram
- Appendix

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

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

Wij hebben de andere informatie gelezen en hebben op basis van onze kennis en ons begrip, verkregen vanuit de jaarrekeningcontrole of anderszins, overwogen of de andere informatie materiële afwijkingen bevat. Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten in de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

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

BESCHRIJVING VAN VERANTWOORDELIJKHEDEN MET BETREKKING TOT DE JAARREKENING

Verantwoordelijkheden van de directie voor de jaarrekening

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

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

De raad van toezicht is verantwoordelijk voor het uitoefenen van toezicht op het proces van financiële verslaggeving van de stichting.

Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

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

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

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

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

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

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

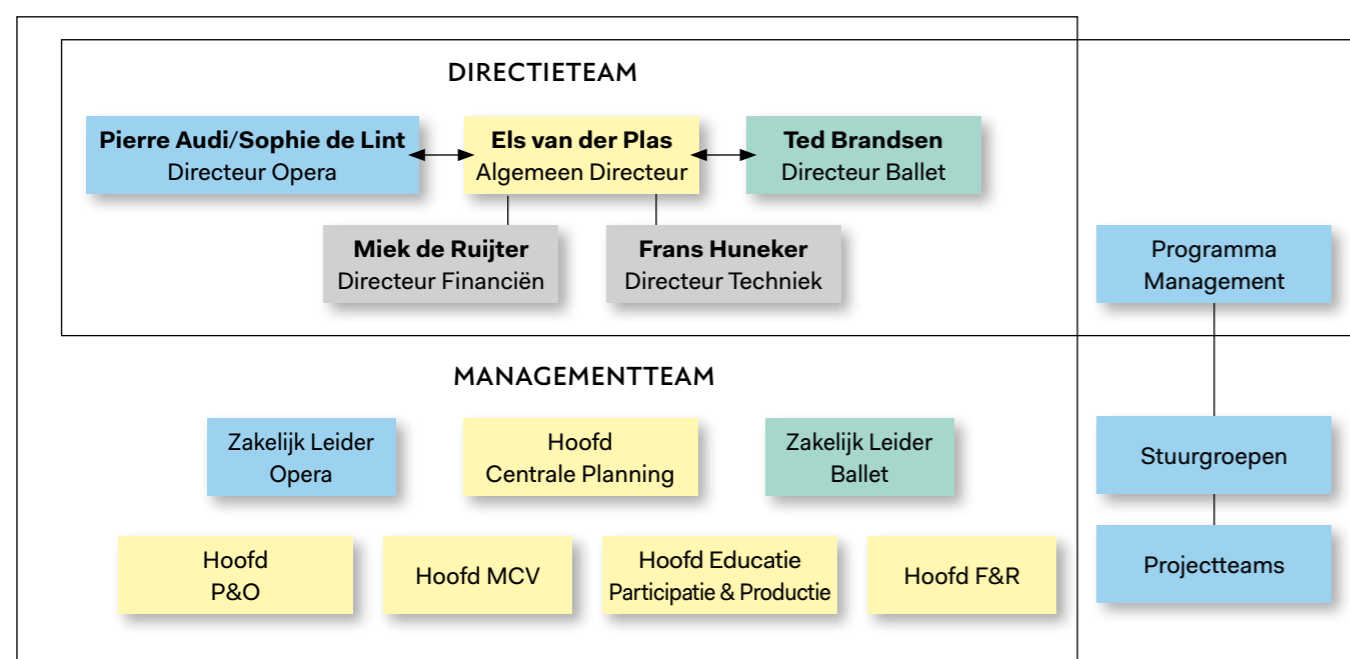
Amsterdam, 25 maart 2019

Deloitte Accountants B.V.

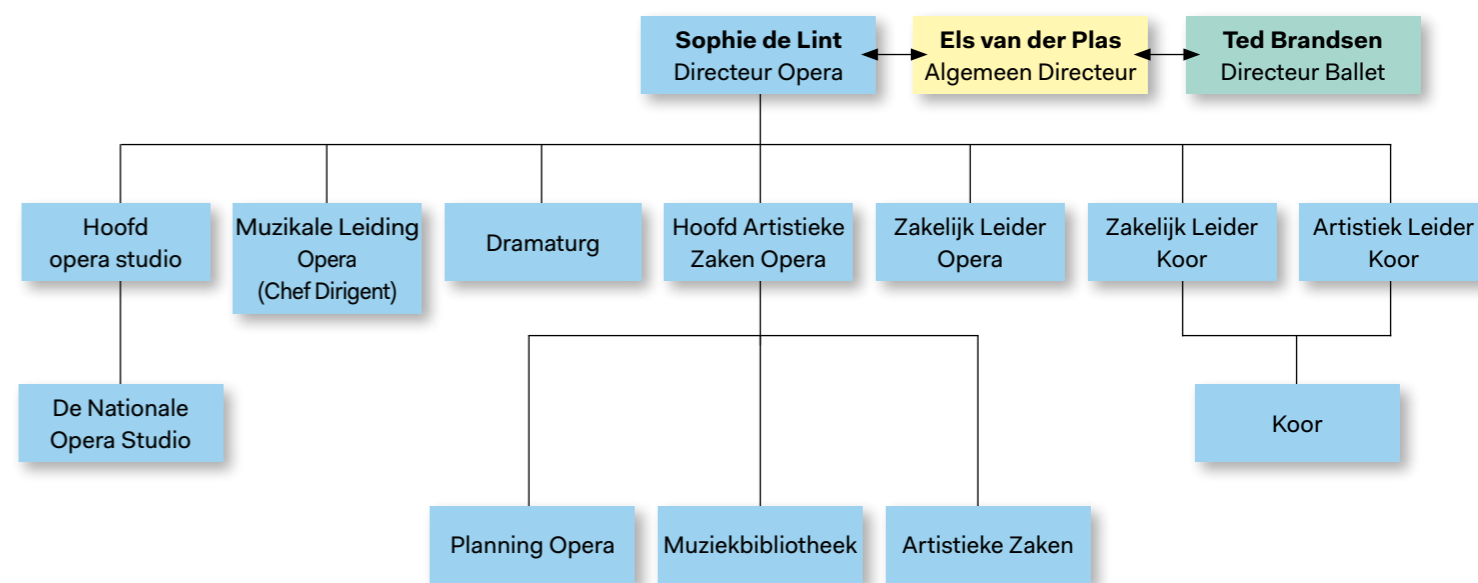
Was getekend: drs. L. Albers RA

10. ORGANOGRAM NATIONALE OPERA & BALLET

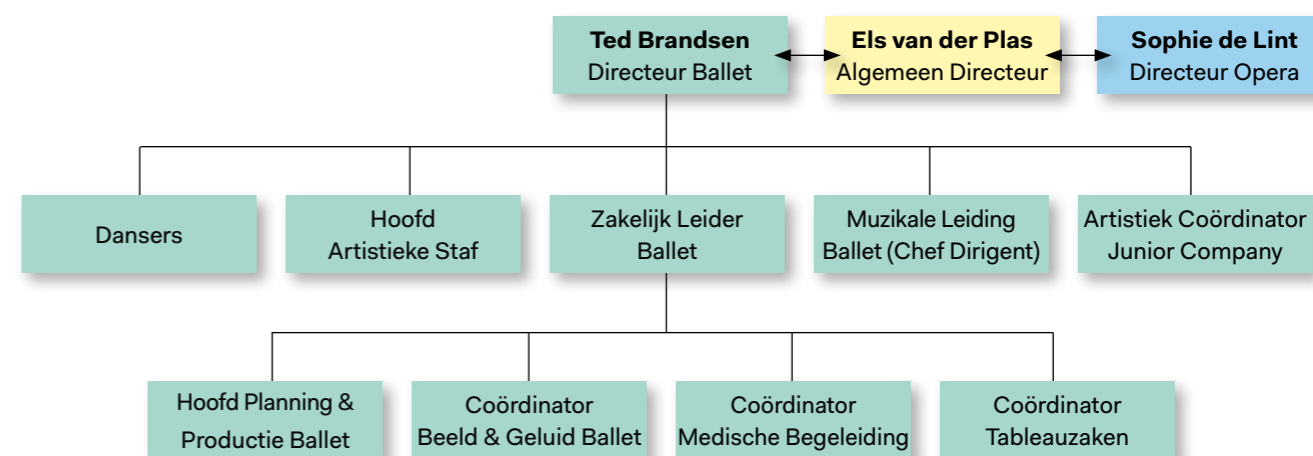
TOPSTRUCTUUR NATIONALE OPERA & BALLET



OPERA ORGANISATIE



BALLET ORGANISATIE



11. OVERZICHT PRODUCTIES EN ACTIVITEITEN 2018

DE NATIONALE OPERA

TRISTAN UND ISOLDE

Richard Wagner

Nieuwe productie

Coproductie

Théâtre des Champs Elysées Parijs
Teatro dell'Opera Rome

Muzikale leiding

Marc Albrecht

Regie

Pierre Audi

Koor

Koor van De Nationale Opera

Instudering

Ching-Lien Wu

Orkest

Nederlands Philharmonisch Orkest

Première

18 januari 2018

Aantal voorstellingen

8

Locatie

Nationale Opera & Ballet

THE RAKE'S PROGRESS

Igor Stravinsky

Nieuwe productie

Coproductie

Aix-en-Provence

Muzikale leiding

Ivor Bolton

Regie

Simon McBurney

Koor

Koor van De Nationale Opera

Instudering

Ching-Lien Wu

Orkest

Nederlands Kamerorkest

Première

1 februari 2018

Aantal voorstellingen

7

Locatie

Nationale Opera & Ballet

DAS FLOSS DER MEDUSA

Hans Werner Henze

Nieuwe productie

Muzikale leiding

Ingo Metzmacher

Regie

Romeo Castelluci

Koor

Koor van De Nationale Opera, Capella Amsterdam, Kinderkoor Nieuw Vocaal Amsterdam

Instudering

Ching-Lien Wu

Orkest

Nederlands Philharmonisch Orkest

Première

10 maart 2018

Aantal voorstellingen

6

Locatie

Nationale Opera & Ballet

AVVENTURE DI ANIMA E DI CORPO

György Ligeti + Raphaël Cendo

Nieuwe productie

Coproductie

Silbersee

Muzikale leiding

Romain Bischoff

Regie

Nina Spijkers

Première

14 maart 2018

Aantal voorstellingen

4

Locatie

Casco Amsterdam

TROUBLE IN TAHITI / CLEMENCY

Leonard Bernstein / James MacMillan

Nieuwe productie

De Nationale Opera talent

Muzikale leiding

Duncan Ward

Regie

Ted Huffman

Orkest

Nederlands Kamerorkest

Première

22 maart 2018

Aantal voorstellingen

3

Locatie

De Meervaart

LA MORTE D'ORFEO

Stefano Landi

Nieuwe productie

Muzikale leiding

Christophe Rousset

Regie

Pierre Audi

Orkest

Les Talens Lyriques

Première

23 maart 2018

Aantal voorstellingen

3

Locatie

Muziekgebouw aan 't IJ

WE SHALL NOT BE MOVED

Daniel Bernard Roumain

Nieuwe productie

Coproductie

Opera Philadelphia

Muzikale leiding

Viswa Subbaraman

Regie, choreografie en dramaturgie

Bill T Jones

Première:

15 maart 2018

Aantal voorstellingen

2

Locatie

Stadsschouwburg Amsterdam

PASSAGES AUS LICHT

Karlheinz Stockhausen

Nieuwe productie

Muzikale leiding en mise-en-espace

Renee Jonker

Klankregie

Paul Jeukendrup

Première

25 maart 2018

Aantal voorstellingen

1

Locatie

Nationale Opera & Ballet

GURRE-LIEDER

Arnold Schönberg

Reprise

Muzikale leiding

Marc Albrecht

Regie

Pierre Audi

Koor

Koor van De Nationale Opera,

Essenkoor

Instudering

Ching-Lien Wu

Orkest

Nederlands Philharmonisch Orkest

Première

18 april 2018

Aantal voorstellingen

7

Locatie

Nationale Opera & Ballet

LA CLEMENZA DI TITO

Wolfgang Amadeus Mozart

Nieuwe productie

Coproductie

Salzburger Festspiele

Deutsche Oper Berlin

Muzikale leiding

Teodor Currentzis

Regie

Peter Sellars

Koor

musicAeterna koor

Instudering

Teodor Currentzis

Orkest

musicAeterna

Première

7 mei 2018

Aantal voorstellingen

8

Locatie

Nationale Opera & Ballet

HONDENHARTJE

Oene van Geel

Florian Magnus Maier

Reprise

Muzikale leiding

Leonard Evers

Regie

Marcel Sijm

Première

10 mei 2018

Aantal voorstellingen

2 + 3 schoolvoorstellingen

Locatie

Nationale Opera & Ballet

LES CONTES D'HOFFMANN

Jacques Offenbach

Nieuwe productie

Muzikale leiding

Carlo Rizzi

Regie

Tobias Kratzer

Koor

Koor van De Nationale Opera

Instudering

Ching-Lien Wu

Orkest

Rotterdams Philharmonisch Orkest

Première
3 juni 2018
Aantal voorstellingen
8
Locatie
Nationale Opera & Ballet

LESSONS IN LOVE AND VIOLENCE

—
George Benjamin

Nieuwe productie Coproductie

The Royal Opera, Londen
Hamburgischer Staatsoper
Opera national de Lyon
Lyric opera Chicago
Grand teatre del Liceu Barcelona
Teatro Real Madrid

Muzikale leiding

George Benjamin

Regie

Katie Mitchell

Orkest

Radio Filharmonisch Orkest

Première

25 juni 2018

aantal voorstellingen

6

Locatie

Nationale Opera & Ballet

DIE ZAUBERFLÖTE

—
Wolfgang Amadeus Mozart

Reprise

Muzikale leiding

Antonello Manacorda

Regie

Simon McBurney

Koor

Koor van De Nationale Opera

Instudering

Ching-Lien Wu

Orkest

Nederlands Kamerorkest

Première
4 september 2018
Aantal voorstellingen
10
Locatie
Nationale Opera & Ballet

30 JAAR PIERRE AUDI & DNO

—
Nieuwe productie

Muzikale leiding

Carlo Rizzi

Regie

Monique Wagemakers

Koor

Koor van De Nationale Opera

Instudering

Ching-Lien Wu

Orkest

Nederlands Kamerorkest

Première

30 september 2018

Aantal voorstellingen

1

Locatie

Nationale Opera & Ballet

JENŮFA

—
Leoš Janáček

Nieuwe productie

Muzikale leiding

Tomas Netopil

Regie

Katie Mitchell

Koor

Koor van De Nationale Opera

Instudering

Ching-Lien Wu

Orkest

Nederlands Philharmonisch Orkest

Première

6 oktober 2018

Aantal voorstellingen

8

Locatie

Nationale Opera & Ballet

IL BARBIERE DI SIVIGLIA

—
Gioachino Rossini

Nieuwe productie

Muzikale leiding

Maurizio Benini

Regie

Lotte de Beer

Koor

Koor van De Nationale Opera

Instudering

Ching-Lien Wu

Orkest

Nederlands Kamerorkest

Première

10 november 2018

Aantal voorstellingen

10

Locatie

Nationale Opera & Ballet

OEDIPE

—
George Enescu

Nieuwe productie

Coproductie

De Munt Brussel

Muzikale leiding

Marc Albrecht

Regie

Àlex Ollé (La Fura dels Baus) +

Valentina Carrasco

Koor

Koor van De Nationale Opera,
Kinderkoor Nieuw Vocaal Amsterdam

Instudering

Ching-Lien Wu

Orkest

Nederlands Philharmonisch Orkest

Première

6 december 2018

Aantal voorstellingen

7

Locatie

Nationale Opera & Ballet

HET NATIONALE BALLET

THE SLEEPING BEAUTY

—

Reprise

Choreografie

Sir Peter Wright

Muziek

Pjotr Iljitsj Tsjaikovski

Muzikale begeleiding

Het Balletorkest

Dirigent

Boris Gruzin en Tom Seligman

Première

9 december 2017

Aantal voorstellingen

1

Locatie

Nationale Opera & Ballet

DON QUICHOT

—

Reprise

Choreografie

Alexei Ratmansky naar Marius Petipa /

Alexander Gorski

Muziek

Ludwig Minkus

Muzikale begeleiding

Het Balletorkest

Dirigent

Marzio Conti

Première

13 februari 2018

Aantal voorstellingen

14 waarvan 1 educatief

Locatie

Nationale Opera & Ballet

DUTCH DOUBLES

—

Nieuwe productie

Impermanence – Ernst Meisner /

Remy van Kesteren (wereldpremière)

Two and Only – Wubkje Kuindersma /

Michael Benjamin

Déjà Vu – Hans van Manen / Arvo Pärt

Last Resistance – Annabelle Lopez

Ochoa / Wende Sniijders (wereldpremière)

Muzikale begeleiding

Het Balletorkest, Remy van Kesteren

en band, Michael Benjamin,

Wende Sniijders en band

Dirigent

Matthew Rowe

Première

24 maart 2018

Aantal voorstellingen

10

Locatie

Nationale Opera & Ballet

TRISTAN + ISOLDE

—

Choreografie

David Dawson

Muziek

Szymon Brzóska

Muzikale begeleiding

Het Balletorkest

Dirigent

Matthew Rowe

Première

13 juni 2018

Aantal voorstellingen

7

Locatie

Nationale Opera & Ballet

GALA

—

Divers programma

Defilé – Ted Brandsen /

Pjotr Iljitsj Tsjaikovski

Voorbij Gegaan - Rudi van Dantzig /

Frédéric Chopin

Pas de deux uit *Frank Bridge Variations* -

Hans van Manen / Benjamin Britten

Portrait – Peter Leung / Muhly

In the future – Hans van Manen /

David Byrne (Junior Company)

Embers – Ernst Meisner / Max Richter

Pas de deux uit *Flames of Paris* -

Vasily Vainonen / Boris Asafyev

Pas de deux uit *La Dame aux Camélias* -

John Neumeier / Frédéric Chopin

Pas de deux uit *Het Zwanenmeer* -

Rudi van Dantzig / Pjotr Iljitsj Tsjaikovski

Symphonieën der Nederlanden –

Hans van Manen / Louis Andriessen

Pas de deux uit *Last Resistance* –

Annabelle Lopez Ochoa / Wende Sniijders

You before me – Remi Wörtmeyer /

Philip Glass

The Grey Area – David Dawson /

Niels Lanz

GRIMM (compilatie) – Ernst Meisner en

Marco Gerris / Scanner

Autumn Haze – Rudi van Dantzig /

Samuel Barber

Pas de deux uit *Het Zwanenmeer* –

Rudi van Dantzig / Pjotr Iljitsj Tsjaikovski

Muzikale begeleiding

Het Balletorkest

Dirigent

Koen Kessels

Première

za 8 september 2018

Aantal voorstellingen

1

Locatie

Nationale Opera & Ballet

THE NEW CLASSICS

—

Dances at a Gathering –

Jerome Robbins/ Frédéric Chopin

Serenade after Plato's Symposium –

Alexei Ratmansky / Leonard Bernstein

Chroma – Wayne McGregor /

Joby Talbot, Jack White III

Muzikale begeleiding

Het Balletorkest

Dirigent

Matthew Rowe

Première

11 september 2018

Aantal voorstellingen

7

Locatie

Nationale Opera & Ballet

* 16 september aangepast programma ihkv afscheid Marijn Rademaker:

Dances at a Gathering –

Jerome Robbins / Frédéric Chopin

Chroma – Wayne McGregor /

Joby Talbot, Jack White III

Serenade after Plato's Symposium –

Alexei Ratmansky / Leonard Bernstein

pas de deux uit *La Dame aux Camélias*

– John Neumeier / Frédéric Chopin

Ssssss.... – Edward Clug /

Frédéric Chopin

LA DAME AUX CAMÉLIAS

–

Reprise**Choreografie**

John Neumeier

Muziek

Frédéric Chopin

Muzikale begeleiding

Het Balletorkest

Dirigent

Ermanno Florio

Première

13 oktober 2018

Aantal voorstellingen

13

Locatie

Nationale Opera & Ballet

CINDERELLA

–

Choreografie

Christopher Wheeldon

Muziek

Sergej Prokovjev

Muzikale begeleiding

Het Balletorkest

Dirigent

Martin West en Matthew Rowe

Première

13 december 2018

Aantal voorstellingen

17 waarvan 1 educatief

Locatie

Nationale Opera & Ballet

**NEDERLANDSE
TOURNEES****ODE AAN DE MEESTER**

–

On the Move – Sergej Prokovjev

Symphonieën der Nederlanden – Louis

Andriessen

Sarcasmen – Sergej Prokovjev

5 Tango's – Astor Piazzolla

Choreografie

Hans van Manen

Muzikale begeleiding

Het Balletorkest

Dirigent

Ermanno Florio

Data

1 t/m 13 mei 2018

Aantal voorstellingen

8

Locaties

Eindhoven, Leeuwarden, Groningen,

Den Haag, Breda, Maastricht

GISELLE

–

Reprise**Choreografie**

Marius Petipa

Muziek

Adolphe Adam

Muzikale begeleiding

Het Balletorkest

Dirigent

Phillip Ellis

Data

6 t/m 24 november 2018

Aantal voorstellingen

9

Locaties

Eindhoven, Den Haag, Breda, Maas-

tricht, Almere, Heerlen, Utrecht, Rotter-

dam

**INTERNATIONALE
TOURNEES EN
GASTOPTREDENS****RUSLAND****Festival Dance Open**

–

Concerto Concordia - Christopher

Wheeldon/ Francis Poulenc

Tristan + Isolde – David Dawson /

Szymon Brószka

Déjà Vu – Hans van Manen / Arvo Pärt

Souvenir d'un Lieu Cher – Alexei

Ratmansky / Pjotr Iljitsj Tsjaikovski

Moving Rooms – Krzysztof Pastor /

Alfred Schnittke, H.M. Gorecki

5 Tango's (solo) – Hans van Manen /

Astor Piazzolla

Datum

10 april 2018

Aantal voorstellingen

1

Locatie

Alexandrinsky Theatre, Sint-Petersburg

JUNIOR COMPANY**DUITSLAND****Gala von Berliner Jugend**

–

Napoli Suite (pas de six + Tarantella) –

August Bournonville

Datum

4 juni 2018

Aantal voorstellingen

1

Locatie

Staatliche Balletschule Berlin

IN THE FUTURE

–

Napoli Suite – August Bournonville

Fingers in the Air – Juanjo Arqués /

Scanner (wereldpremière)

In the Future – Hans van Manen /

David Byrne

Première

10 maart 2018

Aantal voorstellingen

15 voorstellingen

Locatie

Diverse steden in Nederland

GRIMM

–

Scanner

Wereldpremière**Coproductie**

ISH

Choreografie

Ernst Meisner en Marco Gerris

Première

22 april 2018

Aantal voorstellingen

31 voorstellingen

Locatie

Diverse steden in Nederland

DE KLEINE GROTE KIST

–

Reprise**Choreografie**

Ernst Meisner

Aantal voorstellingen

21 voorstellingen, waarvan

5 schoolvoorstellingen

Locatie

Odeonzaal Nationale Opera & Ballet

GASTEER OVERZICHT

Anatole Babenko

Canada 2x

Anna Ol

Spanje, Duitsland 3x, België

Anna Ol + Semyon Velichko

Duitsland

Artur Shestenkov

Oekraïne, Rusland

Ava Okumura

Italië, Canada

Clara Superfine

Duitsland

Clemens Fröhlich

Nederland

Daniel Camargo

Duitsland 2x, Italië, Rusland, Japan 2x,

China

Elisabetta Formento

Letland

Igone de Jongh

Nederland 6x

Jozef Varga

Monaco, Estland

Kira Hilli

Finland

Laura Rosillo

Italië, Portugal, Spanje 2x

Maia Makhateli

Rusland

Maia Makhateli + Arthur Shesterikov

Litouwen, Kyrgistan, Zwitserland 2x,

Spanje, Oostenrijk

Marijn Rademaker

Italië, Japan

Marijn Rademaker + Igone de Jongh

Rusland

Marijn Rademaker + Timothy van Poucke

Duitsland, Rusland

Melissa Chapski

USA

Michaela DePrince

USA

Nadine Drouin

Nederland 2x

Remi Wörtmeyer

Spanje 2x, Duitsland, Rusland

Sasha Mukhamedov

USA

Sasha Mukhamedov + Costa Allen

Griekenland

Sasha Mukhamedov + James Stout

Rusland

Tess Sturmman

Nederland

Vito Mazzeo

Italië 3x

Young Gyu Choi

Italië, Zwitserland, Luxemburg,

Oekraïne 2x, Oostenrijk, Italië,

Tsjechië, Rusland, Spanje

Yvonne Slingerland

Spanje

DE NATIONALE OPERA EN HET NATIONALE BALLET

INTERNATIONAL YOUNG PATRONS GALA

—

Nieuwe productie

Muzikale leiding

Mathew Rowe

Aldert Vermeulen

Regie

Monique Wagemakers

Orkest

Het Balletorkest

Première

1 juni 2018

Aantal voorstellingen

1

Locatie

Nationale Opera & Ballet

TALENTONTWIKKELING CHOREOGRAFIE

NEW MOVES

—

Dear One – Remi Wörtmeyer / Aleksadr

Glazoenov

Mystery Movement – Bruno da Rocha

Pereira / Max Richter

Memoirs – Bruno da Rocha Pereira /

Max Richter

D.I.D. – Clotilde Tran Phat / Nicholas

Thayer Robinson

Space between – Bastiaan Stoop /

Alain Curvers

MATREM OMNIUM – Chanquito van

Hoeve / James Horner

SAND – Milena Sidorova / Groove

Armada

A.I. – Milena Sidorova / Chizzle

Introspection – Elisabetta Formento /

Olafur Arnalds / Max Richter

Ad Finem – Matthew Pawlicki-Sinclair /

Nils Frahm / Peter Gregson

Première

23 juni 2018

Aantal voorstellingen

2

Locatie

Nationale Opera & Ballet

NATIONALE OPERA & BALLET SELECTIE VAN ACTIVITEITEN

INLEIDINGEN

—

184 inleidingen voor bijna 29.500 bezoekers, waaronder

- 4 familie inleidingen *Don Quichot* voor 140 bezoekers
- 3 familie inleidingen *Cinderella* voor 190 bezoekers

OPEN HUIS

—

- *Open Huis*, 4.758 bezoekers

LUNCHCONCERTEN

—

- 33 Lunchconcerten met 9.150 bezoekers

TALENTONTWIKKELING

—

De Nationale Opera

- De Nationale Opera Studio, 7 deelnemers
- Talenten-opera's in kader van Opera Forward Festival, 303 deelnemers

Het Nationale Ballet

- Junior Company, 62 reguliere voorstellingen in Nederland, uitgesplitst:
 - 15 voorstellingen *In the Future*, 7.127 bezoekers
 - 31 voorstellingen *GRIMM*, 22.168 bezoekers
 - 16 voorstellingen *De Kleine Grote Kist*, 2.479 bezoekers (excl. 5 schoolvoorstellingen)
- *New Moves*, 287 bezoekers
- Eindvoorstelling Nationale Ballet Academie, 2 voorstellingen, 1.886 bezoekers

OVERIGE ACTIVITEITEN

—

- Nieuwjaarsconcerten BankGiroLoterij, pas de deux *Het Zwanenmeer*, Koninklijk Theater Carré Amsterdam, 5 voorstellingen, 5.192 bezoekers
- Opening Koninklijke Wachtkamer, *Embers*, Centraal Station Amsterdam, 60 bezoekers
- Opening Leeuwarden Culturele Hoofdstad, pas de deux *Mata Hari*, De Harmonie Leeuwarden, 900 bezoekers
- Abonnementendag, *Napoli*, pas de deux *Don Quichot*, Nationale Opera & Ballet, 2 optredens, 2.579 bezoekers
- *Open Huis*, *Napoli*, pas de deux *Don Quichot*, *Sarcasmen*, 4.785 bezoekers
- ING op TEFAF, *Embers*, MECC, Maastricht, 100 bezoekers
- Finale Amsterdams, *Embers*, Compagnietheater Amsterdam, 300 bezoekers
- Dutch Harp Festival, delen uit *Impermanence*, TivoliVredenburg Utrecht, 534 bezoekers
- Concert Aids, *Two and Only*, Afas LIVE Amsterdam, 1.250 bezoekers
- JUMP! Dansdag, *Les Petits pas de Petipa*, *Napoli*, pas de deux *Don Quichot*, *In the future*, pas de deux *Het Zwanenmeer*, Nationale Opera & Ballet, 348 bezoekers
- Lowlands, selectie uit *New Moves*, *Embers*, *In the Future*, *Symphonieën der Nederlanden*, Biddinghuizen, 1.250 bezoekers
- Uitmarkt, *Napoli*, *Autumn Haze*, *In the Future*, Muziekgebouw aan 't IJ, 750 bezoekers
- Free to Move Gala, Spierfonds, *Two and Only*, Zuiderstrandtheater Scheveningen, 994 bezoekers
- Black Achievement Month, *Portrait*, *Silbersee*, International Theater Amsterdam, 610 bezoekers
- Wende's Kaleidoscoop. 'Nude' uit *Last Resistance*, Koninklijk Theater Carré Amsterdam, 1.319 bezoekers
- Locatie optreden F. Redelé, *Ballet 101*, The College Hotel Amsterdam, 80 bezoekers
- Nederlandse Dansdagen, *The Grey Area*, pas de deux uit *Sleeping Beauty*, *Embers*, Theater aan het Vrijthof Maastricht, 845 bezoekers
- American Express Ballet Event, pas de trois *Paquita*, pas de deux *Giselle*, *Embers*, Koepelkerk Amsterdam, 85 bezoekers
- Herdenkingsplechtigheid Wim Kok, *Trois Gnessiennes*, Het Concertgebouw, 1.674 aanwezigen
- Gala Dansersfonds, *Replay*, finale *In the Future*, *Two and Only*, *Vorbij gegaan*, *Déjà vu*, Internationaal Theater Amsterdam, 816 bezoekers
- ADCN Event, *Embers* en *GRIMM*, Nationale Opera & Ballet, 1.200 bezoekers
- Balletdiner, pas de trois *Paquita*, *Autumn Haze*, finale van *In the Future*, Nationale Opera & Ballet, 172 bezoekers
- Crowdfunding activiteit Junior Company, bijwonen van een les, 57 bezoekers
- Houthoff event, *Ballet 101*, 300 bezoekers
- Wervingseven potentiële geefkringleden, pas de deux *Don Quichot* en *Trois Gnessiennes*, 70 bezoekers
- Wervingseven YPC - Dutch Doubles, *Two and Only*, 142 bezoekers

INTERNATIONALE ACTIVITEITEN

—

De Nationale Opera

- 3 coproducties, 29 voorstellingen in 3 landen (Frankrijk, Spanje en de VS)

Het Nationale Ballet

- Het Nationale Ballet: 1 tournee naar Sint Petersburg, Rusland (1 voorstelling), 940 bezoekers
- Junior Company, 1 gastoptreden in Berlijn (1 voorstelling), 750 bezoekers
- 74 gastoptreden van solisten van Het Nationale Ballet in het buitenland

FONDSENWERVING EN RELATIEBEHEER

—

- International Young Patrons Gala: 1.598 bezoekers
- 5 wervingsevenementen voor de Geefkringen van Nationale Opera & Ballet: 710 gasten
- BalletDiner: 172 gasten
- vriendevenementen voor ballet: 1460 bezoekers
- 21 locatieverhuringen: 5.555 bezoekers
- 4 optredens op locatie voor bedrijfsleven: 350 bezoekers
- 3 Opera & Ballet Lounge evenementen: 205 bezoekers
- 17 evenementen voor onze sponsors in huis: 1.550 bezoekers

FOYERAVONDEN

—

- 9 Foyeravonden voor 1.244 bezoekers:
 - Foyeravond *Dutch Doubles*, 158 bezoekers
 - Foyeravond *The Rake's Progress*, 166 bezoekers
 - Foyeravond *Das Floss der Medusa*, 57 bezoekers
 - Foyeravond *La Clemenza di Tito*, 174 bezoekers
 - Foyeravond Theater na de Dam, op 4 en 6 mei, 145 en 89 bezoekers
 - Foyeravond *Les contes d'Hoffmann*, 109 bezoekers
 - Foyeravond *Il barbiere di Siviglia*, 183 bezoekers
 - Foyeravond *Oedipe*, 163 bezoekers

PRIMAIR ONDERWIJS

—

- Ballet met je klas, 614 deelnemers verdeeld over 10 scholen met daarnaast 1.140 bezoekers bij de presentaties
- *Prinses Turandot*, 874 deelnemers verdeeld over 26 scholen + 5.865 bezoekers (Opera aan de Zaan)

- Operaworkshop *De kleine zeemeermin*, 1.101 deelnemers, verdeeld over 12 scholen
- Dansdag op school, 220 deelnemers, op 1 school
- Balletlessen op British School of Amsterdam 6 vrijdagen, 360 leerlingen
- IMC weekendschool, 6 workshops met rondleiding, 108 deelnemers
- 17 theatrale rondleidingen, 6 dans met 90 deelnemers, 11 zang met 163 deelnemers
- 27 balletworkshops *Magie en Muizenissen*, 505 deelnemers
- 3 operaworkshops rond *Hondenhartje*, 59 deelnemers
- 12 kleuter- en kinderstudio's, 271 deelnemers – niet schoolgebonden:
 - 6 kinderstudio's ballet, 130 deelnemers
 - 4 kinderstudio's opera, 141 deelnemers
- 5 workshops van *Jump*, 107 deelnemers – niet schoolgebonden
- 1 dansdag van *Jump*, 309 deelnemers – niet schoolgebonden
- 6 workshops *Gymfestijn*, 103 deelnemers – niet schoolgebonden
- *Kinderkorenfestival*, 266 deelnemers en 472 bezoekers
- *Zingen bij de Opera* Kinderkoor, 51 deelnemers en 174 bezoekers

SCHOOLVOORSTELLINGEN

—

- *De Kleine Grote Kist*, 4 schoolvoorstellingen voor 416 bezoekers, 1 school naar de generale: 57 leerlingen
- *Don Quichot*, 1 matinee voor 1.149 bezoekers; docententraining voor 6 deelnemers
- *Hondenhartje*, 3 schoolvoorstellingen voor 2.720 bezoekers; docententraining 9 deelnemers
- *Cinderella*, 1 matinee voor 997 bezoekers

VOORTGEZET ONDERWIJS

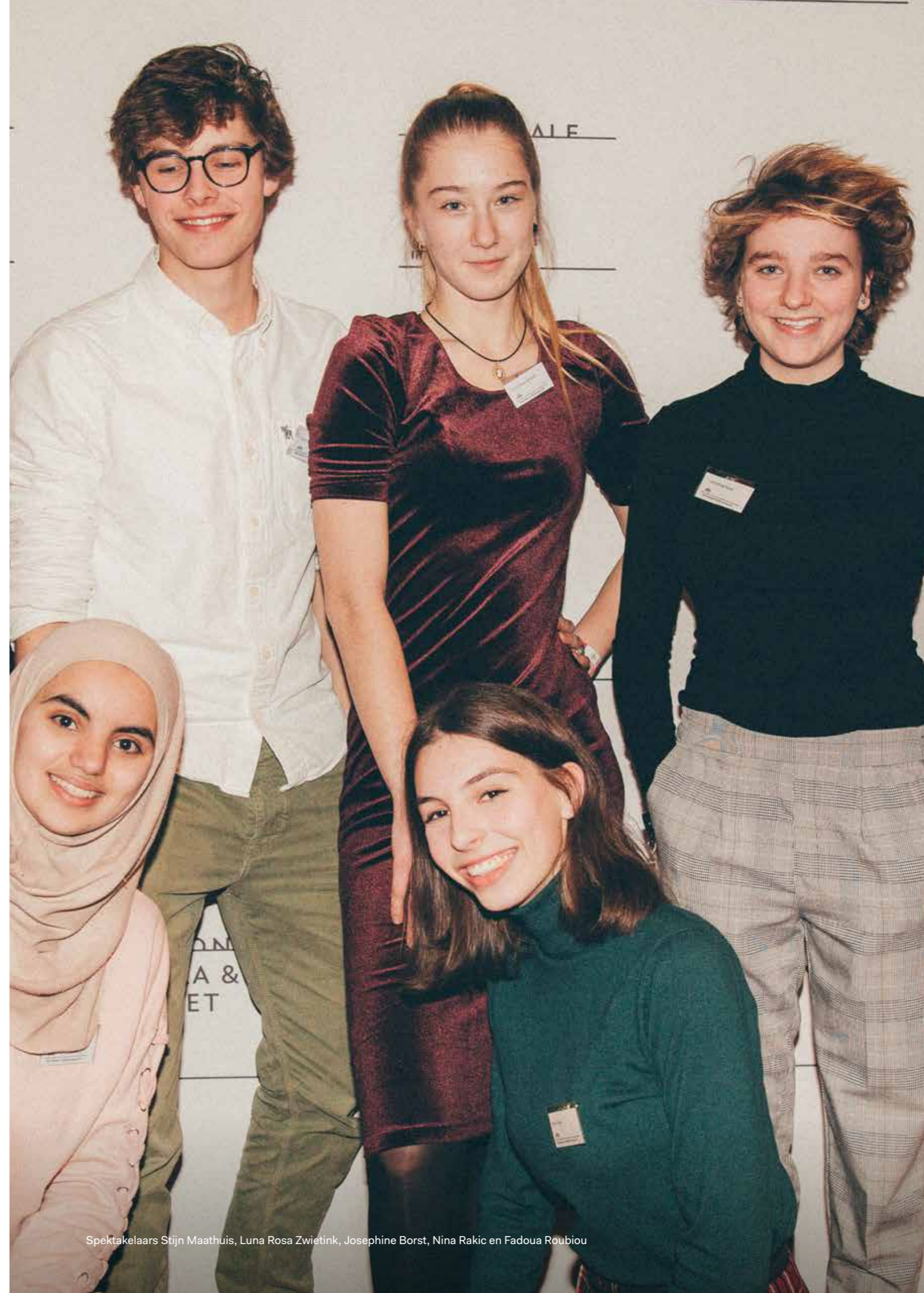
—

- 92 CKV-workshops met 2.359 deelnemers
 - 55 CKV-workshops rond 7 verschillende opera's met 1.606 deelnemers
 - 37 CKV-workshops rond 5 verschillende balletproducties met 753 deelnemers
- Workshop Maak je eigen maquette, 116 deelnemers op 2 scholen
- Dansdag op school, 1.350 deelnemers op 6 scholen
- 24 workshops Schoolstart project cultuurdagen brugklassers op 1 school, 360 deelnemers
- 1 workshop IMC weekendschool, workshop + voorstellingsbezoek voor 15 alumni
- 20 Dans 101 workshops voor 380 deelnemers

VOLWASSENENEDUCATIE

—

- OFF Talentenopera's, 6 opera's, 2.180 bezoekers
- OFF days, 3 dagen, 1.576 bezoekers
- 2 cursusavonden voor 159 bezoekers, uitgesplitst:
 - *Tristan und Isolde I* (Opera), 124 bezoekers
 - *Tristan + Isolde II* (Ballet), 35 bezoekers
- Grande finale Opera aan de Zaan, 4 voorstellingen in het Zaantheater met in totaal 1.400 bezoekers
- Grande finale Opera aan de Zaan op de Burcht, verschillende optredens met in totaal 4.500 bezoekers
- Opera aan de Zaan volwassenen koor 258 deelnemers waarvan 150 bij de presentatie op de Grande Finale



Spektakelaars Stijn Maathuis, Luna Rosa Zwietink, Josephine Borst, Nina Rakic en Fadoua Roubiou





NATIONALE OPERA & BALLET