

NATIONALE

OPERA &  
BALLET

JAARVERSLAG 2021  
VAN STICHTING  
NATIONALE OPERA & BALLET



# INHOUD

<b>I</b>	<b>BESTUURSVERSLAG</b>	
	<b>Inleiding</b> .....	3
<b>1.</b>	<b>Artistiek verslag</b> .....	4
	1.1 Artistiek verslag De Nationale Opera .....	4
	1.2 Artistiek verslag Het Nationale Ballet .....	7
<b>2.</b>	<b>Diversiteit en inclusie</b> .....	11
<b>3.</b>	<b>Zakelijk verslag</b> .....	13
	3.1 Financiële resultaten en risicomanagement .....	13
	3.2 Boekmanzaal .....	16
	3.3 Fondsenwerving .....	16
	3.4 Duurzaamheid .....	17
	3.5 Marketing en communicatie .....	17
	3.6 Personeel en organisatie .....	20
<b>4.</b>	<b>Raad van toezicht en governance</b> .....	23
	4.1 Verslag raad van toezicht .....	23
	4.2 Governance Code Cultuur .....	25
	4.2 Samenstelling raad van toezicht en (neven)functies raad en directie .....	26
<b>II.</b>	<b>JAARREKENING</b>	
<b>5.</b>	Prestatieverantwoording .....	30
<b>6.</b>	Jaarrekening .....	36
<b>III.</b>	<b>CONTROLEVERKLARING</b>	
<b>7.</b>	Controleverklaring van de onafhankelijke accountant .....	78
<b>IV.</b>	<b>OVERIGE INFORMATIE</b>	
<b>8.</b>	Overzicht producties en activiteiten .....	82

# INLEIDING

**Voor het tweede jaar op rij speelt de COVID-pandemie een hoofdrol bij Nationale Opera & Ballet. De maatregelen die van overheidswege worden opgelegd hebben niet alleen grote invloed op onze mogelijkheden om publiek te ontvangen, maar ook op onze productieprocessen. Hoewel een flink aantal van de geplande producties niet door kunnen gaan of alleen in een aangepaste vorm, weten we toch veel te realiseren dankzij de enorme inzet en het aanpassingsvermogen van onze medewerkers. In de wetenschap dat de ziekte langdurige gevolgen kan hebben, die temeer ingrijpend zijn voor de medewerkers voor wie het lichaam ook het instrument is, ontwikkelt Nationale Opera & Ballet een aantal interne protocollen, zoals bijvoorbeeld uit voorzorg verplicht wekelijks (PCR-) testen. Mede hierdoor kunnen we door blijven werken en zijn we in staat om, ondanks de lockdown of capaciteitsbeperkingen, de band met ons publiek en met onze vrienden, donateurs, sponsors en fondsen te behouden.**

We zijn ons ervan bewust dat de grote aandacht die vrijwel dagelijks nodig is om de gevolgen van de pandemie in goede banen te leiden niet ten koste mag gaan van onze focus op de langere termijn. Daarom nemen we de gelegenheid te baat om onze missie en visie te herformuleren in het kader van de gevraagde aanvulling op ons plan voor de periode 2021- 2024. Het zogenoemde Addendum dat we in juni bij het ministerie indienen leidt ertoe dat onze subsidie voor die periode definitief wordt toegekend. We hanteren de nieuwe missie nu consequent als kompas voor ons handelen. Deze luidt:

*We willen het leven van zoveel mogelijk mensen verrijken met de verwondering, schoonheid en betekenis van opera en ballet.*

Ook herformuleren we onze kernwaarden, die voortaan leidend zijn in hoe we aan onze missie werken. Een korte beschouwing van 2021 aan de hand van deze kernwaarden levert het volgende beeld op:

## **Gedreven en toegewijd**

In ons Addendum benadrukken we dat we ver willen gaan in ons streven naar excellentie, maar ook dat we daarbij de definiëring van 'kwaliteit' niet als een vaststaand gegeven beschouwen en juist een onderdeel willen laten zijn van ons artistieke proces. De komst van Lorenzo Viotti, die in augustus aantreedt als de nieuwe chef-dirigent van De Nationale Opera, past bij deze manier van werken. Behalve omwille van zijn grote kwaliteiten als operadirigent is hij ook bij ons op zijn plek omdat hij geïnteresseerd is in het verkennen van andere manieren van kijken naar en werken met de kunstvorm. Gedreven en toegewijd is in 2021 ook van toepassing op het werk in de studio's en ateliers. Het vakmanschap van onze

mensen wordt maximaal uitgedaagd omdat van hen wordt gevraagd om te gaan met de gevolgen van de vele wijzigingen.

## **Meerstemmig en nieuwsgierig**

Misschien wel meer dan ooit werken we in 2021 met verhalen, makers, professionals en artiesten uit verschillende kunstvormen, culturen en tradities. Dat komt tot uitdrukking in de programmering (zoals bijvoorbeeld in de productie *Hoe Anansi the Stories of the World bevrijdde*), en in de keuze van artistieke teams en samenwerkingspartners. De verwerving van een kleine zaal, de Boekmanzaal, biedt daarbij een extra impuls als plek voor experiment en onderzoek. We zetten onze talentontwikkelingsprogramma's ondanks de beperkingen voort. In de interne organisatie is aandacht voor het bevorderen van diversiteit en inclusie; het bewustzijn hierover neemt toe en dat roept tegelijkertijd ook meer verwachtingen op die aandacht vragen.

## **Open en genereus**

De overheidsmaatregelen maken het ons moeilijk en zelfs gedurende lange tijd onmogelijk om publiek live te ontvangen, en dus bieden we met allerlei online-aanbod alternatieven aan. Zo blijven we toch toegankelijk voor grote aantallen kijkers. Wanneer de theaters in de avond dicht moeten verzetten we, als een van de weinige instellingen in de sector, zoveel mogelijk voorstellingen naar de middag. We committeren ons aan een structurele samenwerking met de andere operagezelschappen in ons land met de ondertekening van een convenant en bereiden projecten voor de komende jaren voor. Met tal van organisaties en professionals worden gesprekken gevoerd over mogelijke samenwerkingen.

## **Doelmatig en duurzaam**

Met de keuze om *duurzaamheid* op te nemen in onze kernwaarden brengen we tot uiting dat we onze verantwoordelijkheid nemen voor de gevolgen van onze keuzes voor het milieu. We stellen een coördinator duurzaamheid aan, die een impuls geeft aan al eerder opgestarte initiatieven om duurzamer te gaan werken. Zo is een nog groter deel van de verlichting, zowel in het gebouw als op het podium vervangen door duurzame ledverlichting.

# 1. ARTISTIEK VERSLAG

**We doen er in dit uitdagende jaar alles aan om zichtbaar en aanwezig te blijven voor ons publiek. We verplaatsen voorstellingen naar de middag als deze door restricties niet meer in de avond plaats kunnen vinden; streamen producties; maken registraties en organiseren alternatieve activiteiten. Juist in deze tijd voelen we als opera- en ballehuis een belangrijke verantwoordelijkheid in het brengen van de emotionele, intellectuele en zintuiglijke ervaringen die nu zo node gemist worden. Het is dan ook een groot geluk dat we als Nationale Opera & Ballet met onze eigen gezelschappen, studio's, werkplaatsen en uitgebreide audio visuele afdeling zo veel in huis hebben om ook onder deze omstandigheden ons werk te kunnen continueren.**

We weten bovendien artistieke ambities verder uit te bouwen. Een belangrijke gedeelde doelstelling is de ballet en opera gezelschappen vaker te laten samenwerken. We doen dit drie keer in 2021: bij *Missa in tempore belli*, *Celebrating Diversity* en bij *Hoe Anansi the Stories of the World bevrijdde*.

## 1.1 ARTISTIEK VERSLAG DE NATIONALE OPERA

**We willen onszelf artistiek tot het uiterste blijven uitdagen en weten ook dit jaar bijzondere en artistiek innovatieve producties neer te zetten, zoals *Die ersten Menschen*, *Missa in tempore belli* en *Upload*. Het is inspirerend te zien hoe toegewijd het Koor en alle freelance artiesten zijn om invulling te blijven geven aan de steeds aan verandering onderhevig zijnde programmering, zodat er toch zo veel als mogelijk getoond kan worden. Hieronder lichten we aan de hand van onze programmeringslijnen de gerealiseerde activiteiten toe. Het volledige overzicht aan uitvoeringen staat in hoofdstuk 9.**

### Programmeringslijn 1: Iconen van opera anno nu

De reprise van Wolfgang Amadeus Mozarts *Don Giovanni* in regie van Claus Guth is voor het Koor van De Nationale Opera de eerste productie waarbij de 1,5 meter afstandsregel weer is losgelaten. Met drie keer testen per week kunnen veilige en verantwoorde werkomstandigheden gegarandeerd worden. De generale repetitie wordt als OperaFlirt XL exclusief en in een bijzondere omkadering opengesteld voor een jong publiek onder de 35 jaar. De productie wordt door de bezoekers overwegend positief ontvangen. In de pers zijn er enkele kritische geluiden.

Het Koor van De Nationale Opera krijgt in de uitvoering van Giuseppe Verdi's *La traviata* een hoofdrol toegemeten. De

voorstelling kan door COVID, ondanks de grote belangstelling, slechts voor een beperkte hoeveelheid publiek worden uitgevoerd. Toch wordt er ook nu door de toenemende druk op de presentatiemogelijkheden voor de zekerheid een *last minute* registratie gemaakt, die online wordt aangeboden.

### Programmeringslijn 2: Schatten uit het klassieke repertoire

De voor mei geplande voorstellingen van *Anna Bolena* van Gaetano Donizetti worden vanwege de pandemie uitgesteld tot 2022. In plaats daarvan wordt er een registratie gemaakt met hoogtepunten uit *Anna Bolena*, *Maria Stuarda* en *Roberto Devereux* onder de programmatitel *Queens in Concert*. Het Nederlands Kamerorkest staat onder leiding van dirigent Enrique Mazzola en de regie voor deze concertante uitvoering is in handen van Jetske Mijnsen. De internationale sterbezetting oogt veel succes. Korte, gefilmde toelichtingen op het stuk door de regisseur en de dirigent maakt deze concert-stream extra toegankelijk. In 2022 zal deze via EuroArts verder worden verspreid.

Een speciaal voor stream geregisseerde opname van *Petite messe solennelle* van Gioachino Rossini wordt aan het begin van het jaar gedurende drie maanden online beschikbaar gesteld.

Tijdens het Holland Festival presenteren we de Nederlandse première van *Die ersten Menschen*, een herontdekt werk van de Duitse componist Rudi Stephan (1887-1915). Regisseur Calixto Bieito en zijn team maken met hun indringende concept een succesvol debuut bij De Nationale Opera. Met het Koninklijk Concertgebouworkest, dat op het toneel moet plaatsnemen, maestro Francois-Xavier Roth en de vier solisten wordt de uitvoering muzikaal erg avontuurlijk. Hoewel de live voorstelling door COVID restricties maar voor een beperkt publiek te zien is, kijken ruim 60.000 mensen naar de registratie via het op het kanaal Deze audiovisuele registratie wordt geregisseerd door Sarah Derendinger en is te zien op het kanaal ARTE, waar de productie zes maanden te bekijken is. De registratie wordt vervolgens verder geëxploiteerd en gedistribueerd worden door EuroArts.

Na de zomer doet Lorenzo Viotti zijn intrede als chef-dirigent van De Nationale Opera en van het Nederlands Philharmonisch Orkest met *Der Zwerg* van Alexander Zemlinsky (1871 – 1941). De Nederlandse filmregisseur Nanouk Leopold tekent voor een 'COVID-proof' regie-concept, waarbij het orkest op het toneel plaatsneemt. Ze plaatst eigen gemaakte filmbeelden in contrast met een ruimtelijk statische enscenering om de gevangenschap van de personages te benadrukken. Het uitgesproken regieconcept wordt door de pers uiteenlopend ontvangen. De registratie van de voorstelling is te zien via het internationale streamingplatform OperaVision.

Het Koor werkt aan een eigen project onder de titel *New Beginnings*, waarin met muziek van Henry Purcell en Benjamin Britten een semi-geënceneerde tweeluik aangeboden wordt in samenwerking met De Nieuwe Kerk in Amsterdam. Het project wordt door strengere COVID-maatregelen helaas geannuleerd.

### Programmeringslijn 3: Nieuw werk

Het eerste nieuwe werk waarvan dit jaar de live-première wél kan plaatsvinden is *Missa in tempore belli* onder leiding van Lorenzo Viotti. Het is een expliciete wens van Viotti voor dit project de krachten van het Koor, het Nederlands Philharmonisch Orkest en de dansers van Het Nationale Ballet te bundelen. Deze bijzondere productie waarbij de mis van Joseph Haydn wordt gecombineerd met livemuziek en soundscapes van componist en mediakunstenaar Janiv Oron wordt geregisseerd door Barbora Horáková.

In oktober kan eindelijk de live-première van de multi-media voorstelling *Upload* van componist Michel van der Aa plaatsvinden. Het werk verhaalt van een relatie tussen vader en dochter, waarbij de vader zijn bewustzijn heeft laten uploaden om eeuwig te leven. In de uitvoering wordt de live performance gecombineerd met film en holografische beelden. *Upload* wordt door zowel de binnen- als buitenlandse pers zeer gewaardeerd.

De nieuwe familieproductie *Hoe Anansi the Stories of the World bevrijdde*, gecomponeerd door de Zuid-Afrikaanse componist Neo Muyanga, is ook een samenwerking tussen De Nationale Opera en Het Nationale Ballet. Samen met gerenommeerde operasolisten, balletdansers van de Junior Company, dansers uit de hiphopscene en musici uit diverse genres vormen zij het artistieke collectief dat deze productie ten tonele brengt. Onder de regie van Kenza Koutchoukali wordt een verhaal verteld dat verschillende culturen, klanken en bewegingsstijlen op innovatieve wijze samenbrengt en waarin het verhaal uit de diaspora over de spin Anansi centraal staat.

De samenwerking tussen deze verschillende kunst disciplines tijdens het productieproces is complex en uitdagend, maar biedt vooral nieuwe inzichten over samenwerking en productieprocessen. Het is een mogelijkheid om onze grenzen te verkennen, nieuwe ontmoetingen aan te gaan en andere invloeden te integreren in ons werk. Het dwingt ons na te denken over vanzelfsprekendheden, zowel op inhoudelijk artistiek vlak als op het vlak van hoe we werken bij Nationale Opera & Ballet. Essentieel is dat er bij deze voorstelling een collectief op het toneel staat dat met groot enthousiasme een verhaal vertelt dat bij het qua leeftijd en culturele achtergrond divers samengestelde publiek bijzonder enthousiaste reacties oproept. Ook de pers is lovend over dit initiatief.

Dit jaar vindt voor het eerst de landelijke manifestatie Theater voor Ket Koti plaats waarin het koloniale verleden en de afschaffing van de slavernij centraal staan. Speciaal voor deze gelegenheid werken De Nationale Opera samen met Rightaboutnow Inc. aan de voorstelling *Keti Koti club*.

Nieuwe werken voor jeugd zijn ook *Goud!* en *Een lied voor de maan*. Meer hierover onder de programmeringslijn Jong Publiek.

### Programmeringslijn 4: Experiment en avontuur

Gezien het gebruik van verschillende dansstijlen en verteltradities past *Hoe Anansi the Stories of the World bevrijdde* ook onder de programmeringslijn Experiment en avontuur. Dit geldt eveneens voor de innovatieve wijze waarop er gebruik is gemaakt van verschillende media in de voorstelling *Upload*. Van deze voorstelling wordt ook een filmversie gemaakt, die een volledig andere ervaring biedt dan de live-theaterervaring en daardoor geheel op zichzelf beschouwd kan worden. In april vinden de opnames plaats voor *Springtime in Amsterdam*, een muzikale film in een regie van Christof Loy, wederom een nieuw 'product' voor ons huis.

Behalve dat experiment en avontuur in onze reguliere programmering een plek heeft, heeft het Opera Forward Festival een belangrijke laboratoriumfunctie voor De Nationale Opera. Het is een flexibel instrument om artistiek te kunnen reageren op actuele ontwikkelingen in de kunsten en de samenleving. Het overkoepelende festivalthema voor 2021 is dan ook toepasselijk: *Where do we go from here?* Het festival vindt noodgedwongen volledig online plaats, op een speciaal door ons ontwikkeld digitaal festivalplatform. Door gebruik te maken van een digitale foyer en verschillende digitale 'podia' proberen we toch een festivalsfeer te creëren. Naast de getoonde producties bieden we ons publiek als onderdeel van het festival een uitgebreid contextprogramma aan met een divers aanbod van (digitale) lezingen, projectpresentaties, toespraken en interviews.

De Opera Forward Festival productie *The Seven Deadly Sins* van Kurt Weill begeleid door het Rotterdams Philharmonisch Orkest wordt als een live-stream getoond. De voorstelling in een regie van Ola Mafaalani wordt voorafgegaan door een in opdracht geschreven en voorgedragen gedicht door Marieke Lucas Rijneveld. De twee Anna's die centraal staan in het verhaal, worden vertolkt door sopraan Eva-Maria Westbroek en actrice Anna Drijver. Gezien de grote interesse is deze productie de rest van het jaar bij NPO Plus te zien. Als onderdeel van dit programma reflecteren Nederlandse spoken word performers op één van de zeven hoofdzonden uit het stuk van Weill. We bieden een digitaal podium aan voor door vakstudenten geschreven en geregisseerde korte opera's.

Gregory Caers regisseert voor het Opera Forward Festival de voorstelling *HCoV-NL63* samen met studenten van de MBO Theaterschool Rotterdam. De Vlaamse regisseur is een oude bekende van het festival en stukken van hem stonden ook in 2019 en de uiteindelijk geannuleerde editie van 2020 geprogrammeerd. De productie *HCoV-NL63* is een online bijdrage waarin hij met de studenten in een fysieke performance de dynamiek van een virus onderzoekt, geïnspireerd door de klanken van Henry Purcells 'Cold Song'.

#### Programmeringslijn 5: Jong Publiek

In onze jeugdprogrammering hebben we aandacht voor diverse leeftijdsgroepen. Zo wordt voor de allerjongsten de productie *Kriebel (2+)* van Leonard Evers hernomen, en wordt na *Goud!* en *Een lied voor de maan* (beiden 6+) in 2021 de familievoorstelling *Hoe Anansi the Stories of the World bevrijdde (8+)* aangeboden, die ook voor jongvolwassenen aansprekend blijkt.

De première van de voorstelling *Een lied voor de maan* begeleid door het Nationaal Jeugdorkest vindt plaats via een stream als onderdeel van het Opera Forward Festival. Het libretto is gebaseerd op een verhaal van Toon Tellegen en de voorstelling wordt geregisseerd door Béatrice Lachaussée. Het eerste idee voor deze samenwerking tussen Wantenaar en Lachaussée ontstaat tijdens workshops van ENOA, een Europees talentontwikkelingsprogramma waarvan wij een van de oprichters zijn. Na de online première gaat de live-productie op een Europese tournee en beleven we in het najaar van 2021 alsnog een live-première in de Boekmanzaal, waarna ook een Nederlandse tournee volgt.

De nieuwe jeugdopera *Goud!* (een coproductie met Opera Zuid) van de Nederlandse componist Leonard Evers miste door COVID eerder driemaal een geplande live-première. KENZA Koutchoukali regisseert in 2021 wel een stream die te zien is in de Kindermuziekweek. De live première zal in 2022 plaatsvinden.

#### TALENTONTWIKKELING

De succesvolle stream van *L'elisir d'amore* op het Europese platform OperaVision waar zangers van de Opera Studio aan meedoen, blijkt voor deze zangers een goed instrument te zijn om zich in de kijker te spelen van internationale agentschappen en casting directors. De zangers die de Opera Studio aan het eind van het seizoen verlaten weten zich dan ook verzekerd van contracten bij operahuizen in het buitenland of meerdere binnenlandse contracten voor seizoen 2021/2022. Na de zomerstop zingen zangers van de Opera Studio weer rollen op het hoofdtoneel in *Der Zwerg* en *La traviata*.

In het kader van World Opera Day wordt er een serie documentaireportretten gemaakt van de studiozangers, en zijn sopraan Inna Demenkova en tenor Ian Castro zeer succesvol bij de belangrijke concoursen *Queen Sonja Competition* en *Neue Stimmen*.

Er vinden coaching sessies plaats door artiesten als Dame Sarah Connolly, Jetske Mijnsen en vele anderen die internationaal aan de top werken, en wordt er veelvuldig deelgenomen aan evenementen die vanuit Nationale Opera & Ballet of partners van ons georganiseerd worden.

#### EDUCATIE

##### Voortgezet Onderwijs:

Om in dit woelige jaar zichtbaar te blijven op scholen richten wij ons voor het educatie-aanbod veel op digitaal materiaal. Dit aanbod wordt onder andere gemaakt met materiaal uit de productie *For a Look or a Touch* (componist Jake Heggie). Deze productie is tot stand gekomen in het kader van Theater na de Dam over homovervolgving tijdens de Tweede Wereldoorlog. CKV-workshops voor bezoekende leerlingen uit het voortgezet onderwijs kunnen vanaf september weer plaatsvinden bij de productie *Don Giovanni*. Helaas moeten deze door aangescherpte maatregelen voor *La traviata* worden afgezegd.

Op het Cygnus Gymnasium wordt in de maanden september en oktober gewerkt aan de opera *Een bos van glas*, door de leerlingen zelf geschreven en samengesteld onder begeleiding van regisseur Marcel Sijm en Toek Numan die de arrangementen verzorgt. Het is al de derde opera die op deze manier met het Cygnus en De Nationale Opera wordt geproduceerd.

*Be My Superstar* is een voorstelling met voorbereidende workshops over online pesten, door ons gemaakt in coproductie met het Vlaamse muziektheaterhuis LOD. Voor de productie *Hoe Anansi the Stories of the World bevrijdde* vinden schoolmatinee's plaats voor groep zeven en acht van het Primair Onderwijs en ook voor een aantal klassen uit de onderbouw van het Voortgezet Onderwijs, inclusief het VMBO.

##### Primair onderwijs

De jeugdproducties *Goud!* en *Een lied voor de maan* worden gestreamd tijdens de jaarlijkse Kindermuziekweek en aangeboden als videovoortstelling voor scholen met bijpassend materiaal. *Een lied voor de maan* wordt later in oktober toch live uitgevoerd in de Boekmanzaal. Speciaal voor basisscholen maken we in samenwerking met Ton Meijer en Marije van Stralen de productie *Be Opera*, waarin Ton Meijer de kinderen meeneemt in zijn persoonlijke liefde voor opera en hoe hij heeft geprobeerd zijn klasgenoten hiervan te overtuigen.

Het project *Operahelden* met wekelijkse zang- en theaterlessen voor kinderen van vijf tot en met twaalf jaar wordt na de herfstvakantie in oktober weer opgestart maar moet helaas, vanwege aangescherpte maatregelen, vroegtijdig worden afgebroken.

#### DUURZAME PARTNERS & BIJZONDERE SAMENWERKINGEN

In september gaat op het Nederlands Film Festival in Utrecht de documentaire *Crazy Days* in première. De film is gemaakt in samenwerking met regisseur Sanne Rovers en Docmakers en gaat over de door de pandemie geteisterde repetitieproces van *Le nozze di Figaro* in het najaar van 2020. De documentaire krijgt een nominatie voor een Gouden Kalf en wordt in december op NPO2 uitgezonden.

In samenwerking met uitgeverij De Toneelbibliotheek wordt het initiatief ontwikkeld om de libretti van de opera's apart uit te geven in de originele taal en met Nederlandse vertaling. Zo kan er op termijn een nieuwe bibliotheek ontstaan van operateksten voor een groot publiek, iets wat in ons taalgebied volledig ontbreekt.

Wat onze organisatie uniek maakt in de internationale operawereld is het feit dat De Nationale Opera met zo veel verschillende orkesten samenwerkt. De intensieve en jarenlange relatie met het Nederlands Philharmonisch Orkest|Nederlands Kamerorkest is voor ons ook in 2021 wederom van grote waarde. De hechte band ligt aan de basis van de muzikale taal die we samen ontwikkeld hebben. Keuzes in de programmering maken we in nauw overleg en we hebben dezelfde chef-dirigent.

Daarnaast hebben we in 2021 samenwerkingen kunnen continueren met het Koninklijk Concertgebouworkest, het Rotterdams Philharmonisch Orkest en belangrijk voor ons in het kader van talentontwikkeling het Nationaal Jeugdorkest.

De gedeelde wens van De Nationale Opera, Opera Zuid en Nationale Reisopera om meer samen te gaan werken op het gebied van talentontwikkeling, wordt in 2021 bekrachtigd met het tekenen van een convenant. We hebben ieder een eigen visie ten aanzien van opera en zijn ervan overtuigd dat we door het delen van onze specifieke ervaringen en kennis meer kunnen betekenen voor nieuw talent en de toekomst van opera dan wanneer we dit uitsluitend ieder voor zich doen. Alternierend nemen we de eindverantwoordelijkheid bij producties. Dit jaar ligt de rol van leidend coproducent bij Opera Zuid. Samen met hen en met de Nederlandse Reisopera coproduceren we *L'elisir d'amore* in een nieuwe bewerking met artiesten van de Opera Studio in de hoofdrollen.

## 1.2 ARTISTIEK VERSLAG HET NATIONALE BALLET

**We vierden in 2021 het 60-jarig bestaan van Het Nationale Ballet met speciale aandacht voor choreografieën van Hans van Manen, Ted Brandsen en Toer van Schayk. Dit programma wordt aangevuld met nieuwe creaties van jonge, veelbelovende en internationaal bejubelde choreografen. Enkele stukken die onderdeel zijn van dit programma kunnen gelukkig live doorgang vinden, maar van de festiviteiten en het kunnen genieten van alles dat we bereikt hebben met Het Nationale Ballet komt helaas veel minder terecht door COVID restricties. Om dezelfde reden sneuvelen veel van de internationale projecten, waaronder een productie in samenwerking met het Koninklijk Concertgebouworkest in het kader van de 50ste sterfdag van Stravinsky. Voorstellingen zouden plaatsvinden in ons eigen theater en als onderdeel van een uitgebreide tournee naar Rusland, Spanje en Frankrijk. Toch slagen we er dit jaar wel degelijk in veel moois te laten zien.**

##### Programmeringslijn 1: Iconen van ballet anno nu

Het eerste online programma in 2021 is Hans van Manens' *Variations*. Dit programma is gekozen omdat we op dat moment door COVID geen grote ensemble choreografieën kunnen uitvoeren en met kleinere groepen werken om daarmee besmettingsgevaar te voorkomen. Hans van Manen toont zich een meester van de beperking. De zes choreografieën die uitgevoerd worden, zijn kernachtig en helder. Livestreams worden getoond in februari en herhalingen zijn later online te bekijken.

We presenteren in de zomer het programma *Beethoven* met nog een stuk van Hans van Manen: *Grosse Fuge*. Na de première in 1971 werd dit stuk uitgeroepen tot 'meest belangwekkende Europese ballet van het decennium' en het is nog steeds één van de meest uitgevoerde Van Manen-balletten wereldwijd. In hetzelfde programma is ook een geheel nieuw werk van een nieuwe generatie choreografie talent te zien, eveneens gemaakt op muziek van Ludwig van Beethoven: *Prometheus*, waarover onder de programmeringslijn 'Nieuw werk' meer.

*Mata Hari* van Ted Brandsen gaat voor de derde keer in reprise en is de eerste grote live uitgevoerde productie sinds de uitbraak van de pandemie. Het is geweldig te ervaren dat iedereen – dansers, musici, staf – weer samen is en we voor een live publiek kunnen spelen.

*Four Seasons* is een double bill programma dat gepresenteerd wordt tijdens het Holland Festival. Onderdeel daarvan

is de Europese première van *Two of Us*, een choreografie van Christopher Wheeldon en muziek van Joni Mitchell. Twee dansers vertellen in solo's en duetten een verhaal van twee mensen die langzaam maar zeker van elkaar wegdrijven. Het stuk *Four Seasons*, een hoogtepunt uit het oeuvre van David Dawson, is gerealiseerd in coproductie met het Semperoper Ballett. In dertien delen en met vier symbolische geometrische podiumelementen gebruikt Dawson de vier seizoenen als metafoor voor het ontwakken, bloeien, vervallen en ten slotte het einde van het leven.

Na de zomer start het seizoen met het programma *TOER*, een eerbetoon aan de grote choreograaf en beeldend kunstenaar Toer van Schayk, die dit jaar 85 wordt. Hij maakt voor dit programma speciaal nog een nieuw werk voor zeven mannelijke dansers: *Lucifer Studies*. Het tweede werk dat onder dit programma valt, is zijn meesterwerk uit 1989 de *7e Symfonie* op muziek van Beethoven.

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

*Spring Special* is een uitgebreid duettenprogramma met fragmenten uit het klassieke repertoire en wordt via een livestream uitgezonden. Ted Brandsen stelt dit programma samen met eerste solisten van Het Nationale Ballet, die hierin hun talenten kunnen tonen. Stukken uit onder meer *Giselle* en *The Sleeping Beauty* worden aangevuld met choreografieën van Wayne Eagling, Ted Brandsen, Pjotr Goesev en we tonen een wereldpremière van de talentvolle Braziliaanse choreograaf Juliano Nunes.

De reprise in december van *Notenkraker & Muizenkoning* van Wayne Eagling en Toer van Schayk op muziek van Pjotr Tsjaikovski kan ook weer in zijn volledige uitvoering worden vertoond. Toch kunnen er van de zeventien voorstellingen die in 2021 geprogrammeerd staan slechts vijf live worden uitgevoerd door de verhoogde besmettingsdruk in het land. We organiseren in de kerstvakantie wel nog een livestream en een opname met publiek die begin januari 2022 bij de NPO2 op televisie wordt uitgezonden en waarmee we ruim 370.000 kijkers bereiken.

#### Programmeringslijn 3: Nieuw werk

In april op International Dance Day is de dansfilm *META-MORPHOSIS* te zien. *METAMORPHOSIS* is een choreografie van David Dawson op muziek van Phillip Glass en gaat over transformatie, niet opgeven en het vinden van licht aan het einde van de tunnel. De film is gemaakt door filmmaker en voormalig danser bij Het Nationale Ballet, Altin Kaftira en krijgt goede kritieken in de pers.

De drie recent benoemde Young Creative Associates krijgen de mogelijkheid ieder een dansfilm te maken. *I Feel It Too*

is van Sedrig Verwoert en gemaakt in samenwerking met filmmaker Kevin Osepa. Verwoert heeft zich voor dit stuk laten inspireren door de sociale en culturele beperkingen die de wereldwijde pandemie met zich mee heeft gebracht. aan de hand van zes sleutelscènes. Een verhaal dat begint bij de naïviteit van het pre-coronaleven, via de lockdown, naar een gevoel van beperkt te worden en de confrontatie met onze sterfelijkheid. De gedachtes en stemmen van dertien dansers, die tijdens de lockdown onvermoeibaar hebben doorgetraind, klinken door in het verhaal. Het besef dat het hierbij om een universeel verhaal gaat, geeft ook ruimte voor andere thema's, zoals bijvoorbeeld liefde, depressie, vrouwelijkheid, diversiteit en solidariteit. De muziek van componist Tim Wes en Roziena Salihu's poëzie vormen als het ware een driehoek met de beweging en dans.

Voor *Memento* werkt choreografe Wubkje Kuindersma samen met filmmaker Mathieu Gremillet. De titel Memento-to koos Kuindersma omdat deze creatie haar altijd aan de COVID-tijd zal herinneren. Bovendien doet het woord 'Memento' denken aan de uitdrukking 'memento mori'. Juist deze connectie met de onvermijdelijkheid van de dood herinnert er ons aan om te leven: 'memento vivere'. De choreografie is gemaakt op het ontroerende derde lied uit Henryk Górecki's *Symphony of Sorrowful Songs*. Een lied dat diep verdriet en verlies tot uitdrukking brengt, maar waarin ook liefde centraal staat. De film *Rose*, tot slot, is gemaakt door Milena Sidorova met filmmaker Arno de Haas. In een tijd van lockdowns en social distancing gaat *Rose* juist over intieme relaties. De film speelt zich af op de grens van wat echt is en wat zich enkel in ons hoofd afspeelt, tussen wat mogelijk is en waar we slechts van kunnen dromen.

Als onderdeel van het eerder genoemde programma *Beethoven* vindt ook de wereldpremière van *Prometheus* plaats. Dit is een gezamenlijk project van choreografen Wubkje Kuindersma, Ernst Meisner en Remi Wörtmeyer. Alle drie werken ze een solo uit op de enige balletcompositie die Beethoven ooit geschreven heeft: *Die Geschöpfe des Prometheus*. De première wordt behalve live ook als livestream aangeboden.

#### Programmeringslijn 4: Experiment en avontuur

Bij de Choreographic Academie krijgen ieder jaar twee choreografen de kans om drie weken lang samen met dansers van de Junior Company aan een nieuwe choreografie te werken. Dit jaar krijgen Zoe Greten en Kalpana Raghuraman het podium. Greten is laatstejaars student aan de Nationale Ballet Academie, en Kalpana onderscheidt zich door haar geheel eigen dansstijl, geïnspireerd door elementen uit de Indiase dans en filosofie.

Om zichtbaar te blijven voor ons publiek plaatsen we gedurende de hele zomer iedere twee weken een dansfilm online. De geplaatste stukken zijn: *Oblivion* van Jakob Feyferlik; *Son-*

*der* van Claire Tjoe-Fat en Philippe Magdelijns; *Beach Odyssey* van Leo Hepler; *Passing Shadows* van Remi Wörtmeyer; *I Can't Breathe* van Beatriz Kuperus; *The Garden* van Pascal Johnson en Sem Sjouke en twee werken van Daniel Robert Silva: *Intra* en *Absence*.

*Hoe Anansi the Stories of the World bevrijdde* en de coproductie tussen De Nationale Opera en Het Nationale Ballet *Missa in tempore belli* met een choreografie van Juanjo Arques zijn al in het artistiek verslag van De Nationale Opera voorbij gekomen.

#### Programmeringslijn 5: Jong Publiek

Grotendeels gericht op een jong publiek zijn *Hoe Anansi the Stories of the World bevrijdde* en de eerder beschreven productie *Notenkraker & Muizenkoning*.

### GEZONDHEIDSTEAM

Om de conditie van de dansers te optimaliseren heeft het gezondheidsteam dit jaar een nieuw systeem geïntroduceerd waarmee de fysieke gesteldheid van de dansers nog beter wordt gemonitord. Hiervoor wordt per persoon een sportprofiel aangemaakt en krijgen ze individuele trainingsschema's in combinatie met repertoire analyses. Dit programma wordt aangevuld met workshops over voedings- en conditietraining.

De psychosociale arbeidsbelasting is al enkele jaren een belangrijk aandachtspunt. Door COVID wordt dit nog urgenter doordat er zo weinig wordt opgetreden en er bij een aantal dansers onzekerheid ontstaat over hun kunnen. Net als bij topsport is het presteren op het hoogste niveau mentaal zwaar en hebben sommigen last van podiumangsten. Vanuit het gezondheidssteam is er dan ook veel aandacht om deze dansers weer te laten stralen op het toneel en om met deze mentale uitdagingen om te leren gaan, is het team uitgebreid met een sportpsycholoog en voedingsdeskundige.

### TALENTONTWIKKELING

Onze eigen Junior Company slaat een brug tussen de dansopleidingen en het professionele gezelschap. De scouting momenten waarvoor we normaliter het land rondreizen, vinden dit jaar door de vele restricties veel minder plaats. Het is voor ons ook niet mogelijk om grote audities te houden. Toch sluiten zich vanuit de Nationale Ballet Academie vijf getalenteerde nieuwe Juniors bij ons aan. En we zijn blij dat de getalenteerde Egyptische danser Luca Abdel-Nour als winnaar van de Prix de Lausanne voor de Junior Company heeft gekozen.

Het participatieproject *In the Future*, waarbij dansgroepen uit heel Nederland met dansers van de Junior Company zullen optreden in een voorstelling rondom de toekomst van dans, heeft een kick-off in de Odeonzaal, maar het vervolg moet alsnog worden uitgesteld naar volgend jaar door op dat moment geldende COVID restricties. De Junior Company voert ook *Colours of Ballet* uit met choreografieën van Wubkje Kuindersma, Ted Brandsen en Hans van Manen.

Naast dansers zijn we ook altijd op zoek naar choreografietaalent. De nieuwe Young Creative Associates waarmee we een meerjarige verbintenis aangaan, zijn de eerder genoemde Sedrig Verwoert, Wubkje Kuindersma en Milena Sidorova. Dansers die van choreografie hun beroep willen maken komen in aanmerking voor de Choreografic Academy. Deze Academy staat open voor in- en extern talent, dat middels een open call wordt gescout. Dit jaar krijgen de eerder genoemde Zoe Greten en Kalpana Raghuraman de mogelijkheid nieuw werk te maken.

### EDUCATIE

#### Voortgezet Onderwijs

Om zichtbaar te blijven op scholen richten wij ons net als bij het educatie aanbod van De Nationale Opera op het ontwikkelen van digitaal materiaal van producties (*Sarcasmen*, *5 Tango's* en *Trois Gnossiennes* en *Carmen*). De schoolvoorstelling *Mr. & Mrs. Perfect* die speciaal voor het VMBO is ontwikkeld, wordt live uitgevoerd op het Montessori Lyceum Oostpoort in Amsterdam en er wordt hiervan een videoregistratie gemaakt. In september kunnen er voor leerlingen uit het voortgezet onderwijs weer CKV-workshops plaatsvinden bij de productie *Mata Hari*. Helaas moeten de CKV-workshops van *Notenkraker & Muizenkoning* later in het jaar weer afgezegd worden vanwege aangescherpte maatregelen.

Samen met ISH Dance Collective wordt op Spring High in Amsterdam het project *Wat beweegt je* georganiseerd. Onder begeleiding van twee dansdocenten, één vanuit ISH en één vanuit Het Nationale Ballet, worden leerlingen gestimuleerd om gebaseerd op hun dagelijkse bewegingen een choreografie te maken en dit vast te leggen in een korte dansfilm. Het project loopt van augustus tot en met november in zestien sessies.

#### Primair Onderwijs

Omdat het lang niet mogelijk is scholen en leerlingen in het theater te ontvangen worden er een aantal workshops op school georganiseerd. De nieuwe workshop *Magie en Muizenissen* wordt elf keer uitgevoerd op verschillende scholen. *Ballet met je klas* vindt zes keer op scholen plaats samen met

jonge dansers van de Nationale Ballet Academie. Wel vinden de schoolmatinees voor *Hoe Anansi the Stories of the World bevrijdde* plaats. In samenwerking met *Follow a Muse* ontwikkelen we een dansapp voor het primair onderwijs rondom de voorstelling *Coppelia* waarin scènes uit het ballet worden afgewisseld met zogenaamde *energizers* die de kinderen zelf aan het dansen zet. De app wordt in november in de Odeonzaal gelanceerd en wordt sindsdien op meer dan negentig scholen gebruikt.

In samenwerking met Noordjes Schrijfclub in Amsterdam Noord wordt er op hun locatie een dansworkshop gepresenteerd. Noordjes Schrijfclub is een initiatief dat met kunst en cultuur het zelfvertrouwen van kinderen wil vergroten. De samenwerking is dusdanig goed gevallen dat er gesprekken gaande zijn om deze in de toekomst een structureel karakter te geven.

Nog bijzonder te noemen is onze bijdrage aan een feestelijke bijeenkomst in het Koninklijk Theater Carré in het bijzijn van Koningin Máxima. Als erevoorzitter van *Méér Muziek in de Klas* zet zij zich in voor muziekonderwijs voor alle basisschoolkinderen. Speciaal voor deze gelegenheid creëren Hans van Manen en Ted Brandsen samen een pas de deux: *Embrace*, gedanst door Anna Tsygankova en Constantine Allen, op een nummer gezongen door Izaline Calister.

## DUURZAME PARTNERS & BIJZONDERE SAMENWERKINGEN

Met ISH Dance Collective bouwen we dit jaar voort aan een vruchtbare samenwerking waarbij we elkaar over en weer steeds weer weten te inspireren. Op 5 mei is in Carré *Inevitable Desire* te zien en gemaakt door Ernst Meisner in samenwerking met Marco Gerris van ISH met dansers van beide gezelschappen.

Sinds de oprichting in 1965 is Het Balletorkest een niet weg te denken begeleidingspartner van Het Nationale Ballet. Bezoekers van Het Nationale Ballet komen naar de voorstellingen om live een unieke ervaring op hoog niveau mee te maken. Levende muziek is daarbij een onmisbaar gegeven, dat ook door het publiek – getuige het geregeld steeds lange applaus specifiek voor het orkest – zeer wordt gewaardeerd. De inmiddels jarenlange duurzame samenwerking met deze muzikale partner (sinds 2013 onder leiding van chef dirigent Matthew Rowe, die ook muzikaal leider van Het Nationale Ballet is) heeft inmiddels geresulteerd in een goede aansluiting van productionele en artistieke wensen en behoeftes over en weer. Zonder enige twijfel is dit een van de factoren die bijdragen aan de hoge (ook internationale) waardering voor de producties van ons gezelschap.

Als onderdeel van Black Achievement Month danst Het Nationale Ballet *The hard rocks will seem soft to us* van Sedrig Verwoert in het ITA tijdens de opening van het festival. Tijdens onze eigen activiteiten bij Nationale Opera & Ballet presenteren we een programma onder de titel *Celebrating Diversity* met onder andere een live gedanst fragment uit *I Feel It Too* en *Port de bras* uitgevoerd door de Nationale Ballet Academie. De dansfilmversie van Verwoerts' *I Feel It Too* wordt hier opnieuw getoond, gevolgd door een nagesprek.

## MUTATIES IN HET TABLEAU

### Uit dienst gegaan in 2021

Saya Okubo, Cristiano Principato en Michaela de Prince.

### Promoties

Promotie tot Eerste Solist: Riho Sakamura.

Promotie tot Tweede Solist: Timothy van Poucke, Salome Leverashvili, Jing Jing Mao en Naira Agvanean.

Promotie van Élève naar Coryphée: Elisabeth Tonev.

Van Corps de Ballet naar Coryphée: Connie Vowles, Rémy Catalan en Jan Špunda.

Van Coryphée naar Grand Sujet: Daniel Robert Silva.

Van Junior Company naar Élève: Emma Mardigan, Sebia Plantefève, Claire Tjoe-Fat, Philippe Magdelijns en Giorgi Potskhishvili.

Tegen het einde van 2021 wordt de talentvolle Giorgi Potskhishvili nog eens bevorderd tot Coryphée.

# 2. DIVERSITEIT EN INCLUSIE

**Het bevorderen van diversiteit en inclusie is onlosmakelijk verbonden met de overkoepelende missie van Nationale Opera & Ballet om het leven van zoveel mogelijk mensen te verrijken met onze voorstellingen. Alleen een inclusief georiënteerde organisatie, die van binnenuit meerstemmig en nieuwsgierig is, kan dat mogelijk maken.**

Actief op zoek gaan naar werk van artiesten afkomstig uit historisch ondervertegenwoordigde groepen; samenwerken met kunstenaars, componisten, choreografen, zangers en dansers met verschillende etnische achtergronden; ervoor zorgen dat collega's uit de LHBTQI-gemeenschap zich veilig voelen in ons huis en we toegankelijk zijn voor minder valide medewerkers en bezoekers – dit zijn belangrijke aandachtspunten waar we ieder jaar stappen in willen maken.

De in 2017 opgerichte werkgroep Diversiteit en Inclusie houdt de aandacht en het bewustzijn over dit onderwerp in de organisatie actief levend. Ons streven hier met nog meer gedrevenheid aan te werken is dit jaar benadrukt in de aanvulling op het Kunstenplan voor de periode 2021- 2024. Hierin hebben we onze visie en missie voor diversiteit en inclusie in de organisatie geherformuleerd. Op basis van de 4 P's uit de Code Diversiteit & Inclusie zijn daarin een aantal aandachtspunten gedefinieerd, die dit jaar als volgt zijn geconcretiseerd:

### Partners

We werken al enkele jaren geregeld samen met eerder genoemde partners als ISH Dance Collective, Black Achievement Month en Rose Stories. Daarnaast werkt De Nationale Opera dit jaar voor het eerst samen met Rightaboutnow Inc.. Partners als deze willen de meerstemmigheid van de stad laten zien en spreken diversiteit zien als een krachtige bron van culturele vernieuwing en artistieke innovatie. Juist dat hebben we in ons Addendum ook centraal gesteld. Door samen te werken met andere (niet-westerse) beeldtalen, dansstijlen, muziektradities en maakprocessen komen we tot nieuwe waardevolle artistieke inzichten. Met de betrokkenheid van deze partners kunnen we de vanzelfsprekendheid waarmee we tot nu toe opera en ballet gemaakt hebben nog beter onderzoeken en bevragen.

### Programma

Vanuit het streven recht te doen aan de vele stemmen die onze samenleving kent, passen deze samenwerkingsverbanden en de programmering die we met hen ontwikkelen binnen onze zoektocht naar nieuwe perspectieven en verhalen die ons kunnen helpen verleden, heden en toekomst op een relevante manier met elkaar te verbinden. Om toekomstbestendig te zijn, is het bovendien van cruciaal belang dat wat we op toneel brengen onze pluriforme samenleving weerspiegelt.

Dit jaar doen we dat onder andere met *Hoe Anansi the Stories of the World bevrijdde*: deze productie is in zekere zin exemplarisch voor hoe we in de toekomst vaker willen werken. Voor het eerst maken we een productie die is gebaseerd op een verhaal dat zijn oorsprong heeft in West-Afrika en dat door de trans-Atlantische slavernij ook in Suriname, de Antillen en het Caribisch gebied al generaties leeft. Ook de activiteiten en presentaties rondom Black Achievement Month, de samenwerking tussen De Nationale Opera en Rightaboutnow Inc. in het kader van de viering van Keti Koti en de aandacht voor bijvoorbeeld spoken word in het randprogramma van *The Seven Deadly Sins* tijdens het Opera Forward Festival dragen bij aan een diversere programmering waar meer ruimte is voor verhalen uit andere culturele tradities.

Tijdens Black Achievement Month bieden we dit jaar een programma aan verdeeld over drie avonden (in tegenstelling tot één avond in voorgaande jaren). De curatoren zijn de pianiste Djuwa Mroivili en choreograaf Sedrig Verwoerd. *Reclaiming Our Time* is een marathon voorstelling van 5 uur met bijdragen van De Nationale Opera, verschillende jonge makers uit de Afrikaanse diaspora, spoken word artiesten, dichters en DJ's. De verhalen op het podium worden niet alleen worden verteld in de vorm van uiteenlopende performances, maar ook in de vorm van het vlechten van het haar – een alledaagse praktijk én kunstvorm die eeuwenlang in de Afrikaanse diaspora bewaard is gebleven. Om als het ware symbolisch de tijd in te halen die kunstenaars van kleur in het verleden niet hebben gehad, wordt de lengte van de performance bepaald door de tijd die nodig is voor het vlechten van het haar.

In *Celebrating Diversity* bundelen De Nationale Opera en Het Nationale Ballet in het kader van Black Achievement Month voor het eerste hun krachten in een viering waarin centraal staadat makers van kleur altijd hebben bijgedragen aan onze maatschappij en dit ook altijd zullen blijven doen. Ook in dit avondvullende programma komen een mix aan artiesten voorbij waaronder woordkunstenaar Roziena Salihu en countertenor Arturo den Hartog. Tot slot wordt op een van de avonden Verwoerts eerder genoemde film *I Feel It Too* getoond met een extra randprogramma waarin dieper ingegaan wordt op de thematiek.

Bij de samenstelling van artistieke teams, inclusief de cast, is diversiteit steeds vaker goed zichtbaar. Dit is in 2021 het geval bij *Upload* met hoofdrollen voor Julia Bullock en Roderick Williams; bij *Petite messe solennelle* met alt Katya Ledoux en de tenor Levy Sekgapane; in het artistieke team van de dansfilm *I Feel It Too*; de sopraan J'nai Bridges in *Queens in Concert* en uiteraard bij *Hoe Anansi the Stories of the World bevrijdde*. Het aantal dansers uit ondervertegenwoordigde groepen neemt in 2021 weer toe: de Egyptische danser Luca Abdel-Nour bij de Junior Company en de Ethiopische Sebia

# 3. ZAKELIJK VERSLAG

Plantefève-Castryck en de Braziliaanse Davi Ramos zijn beide vanuit de Junior Company doorgestroomd naar het grote balletgezelschap.

Diversiteit speelt ook een rol bij het selecteren van de Young Creative Associates en bij de keuze van bijvoorbeeld vrouwelijke regisseurs en choreografen, zoals dit jaar Ola Mafaalani, KENZA Koutchoukali, Wubkje Kuindersma, Milena Sidorova, Béatrice Lachaussée.

## Publiek

Met bovengenoemde programmaonderdelen en veel van onze educatieve projecten komen we weer een stap dichterbij in ons streven te komen tot een bredere en diversere publiekssamenstelling. Om dat doel te bereiken passen we onze publiciteitscampagnes aan en zetten we andere middelen in. Bij de campagne voor *Hoe Anansi the Stories of the World bevrijdde* leren we veel over het bereiken van publiek met een Caraïbische en Surinaamse achtergrond. We worden hierin geadviseerd door onze partner Black Achievement Month en weten zo de specifieke kranten en radiostations te bereiken. Uiteindelijk levert deze exercitie een waardevol nieuw bestand en netwerk op dat we in de toekomst bij andere activiteiten in kunnen zetten.

Met de publicatie van een boek over Anansi richten we ons op een jong publiek. We werken daarvoor samen met uitgeverij Wilde Haren dat opgericht is met het doel representatie een grotere plek te geven in kinderboeken. Met steun van de Freek en Hella de Jonge Stichting is dit boek aan alle leerlingen die een schoolmatinee bezoeken aangeboden. Om de jongste doelgroep zo goed mogelijk te bereiken, zetten we in samenwerking met Rose Stories een traject in met zang- en dansdocenten om hen bewust te maken van de belevingswereld van kinderen met een niet-westerse achtergrond. Tot slot hebben we ook aandacht voor het Speciaal Onderwijs met lespakketten gebaseerd op de voorstelling *Coppelia* van Het Nationale Ballet, die aansluiten op het specifieke ontwikkelniveau van de leerlingen.

Voor minder validen zijn een aantal aanpassingen gedaan: de toegankelijkheid van de publieksfoyers is verbeterd door een lift aan te passen die ook stopt op het entresol zodat evenementen die daar georganiseerd worden beter bereikbaar zijn en in de hal is nu ook sanitair geplaatst dat toegankelijk is voor rolstoel-gebruikers. Ook is er een begin gemaakt met het aanwijzen van een aantal toiletten als gender neutraal.

## Personeel

We willen het gevoel één huis te zijn, en niet een optelsom van bloedgroepen, sterker maken. Meer diversiteit in het medewerkersbestand, management en toezicht, een meer op persoonlijke ontwikkeling gericht personeelsbeleid, en een

inclusieve bedrijfscultuur vragen in dit verband extra aandacht. De werkgroep Diversiteit en Inclusie draagt hieraan bij. Zijn rol als klankbord naar directie en management is dit jaar helderder gedefinieerd en uit vrijwel alle afdelingen van de organisatie is representatie gevonden. Samen met HR neemt de werkgroep het voortouw in het ontwikkelen van de onder het hoofdstuk 'Personeel en organisatie' reeds genoemde unconscious bias training, die in 2022 zal starten.

Diversiteit speelt ook een belangrijke rol in het selectieproces van kandidaten voor vacatures. Het is bekend dat er in de vooropleidingen die voorbereiden op functies in de culturele sector vooralsnog sprake is van een geringe diversiteit in het leerlingenbestand en ook dat werving en selectie bureaus zich vaak nog beperken tot netwerken die minder divers zijn. We werven daarom nu vaker personeel en stagiairs via bureaus die inclusiviteit als focus hebben, zoals Global People en Diversiteit in Bedrijf, en schrijven vacatureteksten die ons streven naar een inclusieve organisatie weerspiegelen. Hoewel we zeker vorderingen maken op dit vlak, zijn ook hier nog flinke stappen te maken, bijvoorbeeld waar het gaat om leidinggevende functies en de raad van toezicht. De raad start in 2021 de werving voor twee posities die in maart 2022 vacant komen, en richt zich hierbij specifiek op culturele diversiteit.

We erkennen dat het soms nodig is om, waar dat mogelijk is, mensen aan te trekken die nog niet geheel aan de eisen voldoen, maar wel potentie, interesse en talent hebben. Al werkende kunnen zij specifieke vaardigheden onder de knie krijgen en begeleid worden. In 2021 hebben we op deze manier twee functies ingevuld.

Voor het invullen van de stageplaatsen bij Nationale Opera & Ballet maken we onszelf beter zichtbaar bij de vooropleidingen en MBO's door publicaties. Hier fysiek aanwezig zijn lukt in 2021 helaas niet door de vele COVID-beperkingen.

Vanuit een samenwerking met Motion Dance Studio in Amsterdam Zuid-Oost en de Nationale Balletacademie wordt een scoutingtraject opgezet om jong talent te vinden en er worden afspraken gemaakt met de Albeda MBO Theaterschool Rotterdam voor een structurele en langdurige samenwerking.

## 3.1 FINANCIËLE RESULTATEN EN RISICOMANAGEMENT

Het financiële boekjaar wordt afgesloten met een negatief exploitatieresultaat van €272.000,-.

De respectievelijke periodes in 2021 waarin we niet met de normale zaalcapaciteit kunnen spelen of zelfs helemaal gesloten zijn, hebben grote impact op de publieksinkomsten. In 2021 zijn de publieksinkomsten nog slechts €3.4 miljoen, dat is dan wel €1.1 miljoen beter dan al rekening houdende met COVID was begroot, maar significant lager dan de gemiddelde publieksinkomsten van €16 miljoen pre- COVID. De COVID-maatregelen in 2021 leiden tot een omzetzerving die nog groter is dan die in 2020.

Het is mede dankzij de steunpakketten van de rijksoverheid, bij elkaar goed voor een bedrag van €6.3 miljoen, dat we de schade beperkt kunnen houden en een beter resultaat tonen dan oorspronkelijk was begroot. Zonder deze steunpakketten toont Nationale Opera & Ballet in 2021 een negatief exploitatieresultaat van €6.6 miljoen. Deze steunpakketten beperken het verlies in 2021 tot een negatief resultaat van €272.000. Nationale Opera & Ballet is nog altijd gezond en heeft aan haar financiële verplichtingen kunnen voldoen, zoals het doorbetalen van freelancers voor wie de werkzaamheden zijn afgelast.

Net als in 2020 hanteert Nationale Opera & Ballet ook in 2021 een freelanceregeling. Freelancers met wie afspraken zijn gemaakt voor producties of overige werkzaamheden die zijn afgelast vanwege COVID, kunnen hier een beroep op doen tot een maximum bedrag van €3.000 per maand. Deze clause is standaard in de contracten opgenomen. Het totale bedrag dat in het kader van deze regeling is uitbetaald betreft €344.000.

Een andere belangrijke factor die heeft bijgedragen aan het beperken van het exploitatietekort betreft het feit dat activiteitenlasten materieel lager uitvallen dan begroot, als gevolg van aangepaste en uitgestelde programmering door COVID-maatregelen. Mede hierdoor is het omgekeerde effect zichtbaar bij de activiteitenlasten personeel, deze zijn €0.9 miljoen hoger dan begroot door het besluit om open te blijven zelfs bij de lagere toegestane zaalcapaciteit. De in 2021 gesloten cao leidt tot een stijging van de vaste salarislasten, maar openstaande vacatures worden dit jaar niet of later ingevuld, enerzijds doordat de werkzaamheden wegvielen door de pandemie en anderzijds omdat het vinden van juiste medewerkers moeilijker is in de huidige krappe arbeidsmarkt.

Voor een gedetailleerde toelichting per kunstvorm op de exploitatierekening verwijzen wij naar de separate jaarrekening van De Nationale Opera en Het Nationale Ballet.

Nationale Opera & Ballet beschikt ultimo 2021 over voldoende eigen vermogen. Hierdoor hebben wij geen externe financiering bij banken of andere partijen. Een goede liquiditeitspositie zorgt dat wij aan toekomstige betalingsverplichtingen kunnen voldoen. We verwachten dat de COVID-maatregelen ook in 2022 leiden tot een lagere zaalbezetting bij (gedeeltelijke) openstelling voor publiek. Voor dat jaar verwachten we mede daardoor een aanzienlijk begrotingstekort, waarvoor verschillende bestemmingsreserves worden ingezet. Op basis van de huidige en toekomstige financiële positie is de directie ervan overtuigd dat wij de komende jaren aan onze verplichtingen kunnen voldoen.

Tijdens het opstellen van de jaarrekening 2021 brak de oorlog tussen Rusland en Oekraïne uit. De maatschappelijke en financiële gevolgen zijn op dit moment nog niet in te schatten. Dat er sprake zal zijn van hogere productiekosten als gevolg van de prijsstijgingen van (bouw)materiaal en energie ligt voor de hand. Nationale Opera & Ballet volgt deze conflict-situatie dan ook nauwlettend. Op dit moment voorzien we geen andere gevolgen van de oorlog voor onze activiteiten. Wel proberen we een bijdrage te leveren aan de opvang van Oekraïense vluchtelingen. In maart 2022 hebben we hiervoor, o.a. met een benefietvoorstelling, middelen geworven en een bedrag van €164.000 gedoneerd aan Giro 555. Ook onderzoeken we hoe we kunnen helpen om de artistieke impact van de oorlog op de internationale ballet- en operawereld te beperken, bijvoorbeeld door tijdelijk dansers of zangers op te nemen die als gevolg van de oorlog hun carrière alleen elders kunnen voortzetten. Waar mogelijk werven we hier additionele middelen voor.

## Risicomanagement

Nationale Opera & Ballet inventariseert alle (financiële) risico's en geeft deze weer in een risico-overzicht, waarin de belangrijkste risico's zijn ingedeeld in drie categorieën. Per categorie wordt het risico, de daarbij behorende beheersmaatregelen, de financiële impact en de risicobereidheid, benoemd. De financiële impact per aangegeven risico is datgeen wat resteert na toepassing van mitigerende beheersmaatregelen. Reeds bekende uitdagingen die horen bij de normale bedrijfsvoering zijn gekwantificeerd en opgenomen in de begroting 2022.



Categorie	Risico	Beheersmaatregelen	Resterende impact	Risicobereidheid
Artiestiek & Strategisch	<b>Afhankelijkheid van sleutelposities:</b> In belangrijke (artistieke) processen.	Zorgdragen van back-up personen in keyprocessen en uitschrijven van belangrijke processen.	●	mijdend
	<b>Politieke omgeving:</b> Draagvlak om kunst en cultuur te behouden blijft niet hetzelfde.	Lobby versterken en beïnvloeden van besluitvormingstrajecten voor Nationale Opera & Ballet maar ook voor Orkestenbestel.	●	neutraal
	<b>Artistiek experiment &amp; innovatie:</b> - Voldoet niet aan de publiekswensen. - Disbalans nieuwe producties Opera vs Ballet. - Samenstelling betrokkenen bij productie bemoeilijkt door internationale reisbeperking, te houden afstand op toneel en maximaal aantal toegestane personen per ruimte.	Publieksverwachtingen Opera inschatten obv marktonderzoek. Nieuwe doelgroepen aanspreken. Creëren nieuwe productie Ballet. Nieuwe producties begroten en monitoren om tijdig in te kunnen grijpen. Mogelijkheden in kaart brengen met geldende richtlijnen. Alternatieve samenstellingen onderzoeken en afweging online offline presenteren.	●	nemend
	<b>Corona maatregelen:</b> Implementeren van (onvoorspelbare) maatregelen en daarbij horende complexiteit en hogere kosten.	Scenario's uitwerken programmering en impact op de (interne) organisatie. Testfaciliteiten aanbieden aan betrokkenen.	●	mijdend
	<b>Financiering Junior Company:</b> Structurele bijdrage garanderen voortbestaan JC.	Particuliere markt en bedrijfsleven benaderen.	●	mijdend
	<b>Kleine zaal:</b> Financieel bij tegenvallende verkoop & organisatorisch risico. Verantwoorde exploitatiekosten gegeven artistieke ambities	Programmering monitoren en extra funding werven. Tevens doelgerichte marketing campagnes opstellen. Programmeringsprocessen en rollen uitschrijven.	●	mijdend
	<b>Markt Fondsenwerving:</b> - Concurrentie tussen cultuurinstellingen. - Minder bijdragen & donaties ivm Corona.	Verder professionaliseren fondsenwerving. Bedrijfsleven betrekken bij activiteiten Nationale Opera & Ballet. Afdeling Fondsenwerving & Relaties vergroten/ versterken.	●	neutraal
Operationeel	<b>Maatschappelijk ondernemingsbeleid:</b> Voldoet niet aan de maatschappelijk vereisten en/of wensen.	Monitoren en bijsturen van: 1) plan van aanpak diversiteit op gebied van personeel, programmering, publiek en partners. 2) Duurzaamheid, 3) Fair Practice Code, 4) Kunsten '92 en 5) Maatschappelijk ondernemen.	●	mijdend
	<b>Medewerkersbestand:</b> - Hoog ziekteverzuim - Hoge gemiddelde leeftijd - Krapte op de arbeidsmarkt	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 aantrekken en behouden door het verbeteren en uitbreiden van het stagebeleid en het aanbieden van leer-werktrajecten. Plan van aanpak om opnieuw inhoud te geven aan goed werkgeverschap. Plan van aanpak Cultuurverandering, Ontwikkeltraject organisatie.	●	mijdend
	<b>Veiligheid medewerkers</b>	Voldoen aan Arbocatalogus Podiumkunsten, veiligheidsprotocollen, regelgeving en de controle daarop.	●	mijdend
	<b>Bedrijfscultuur:</b> Hoge werkdruk, werksfeer.	Instellen werkgroep positief werkklimaat, psychosociale arbeidsbelasting PSA op alle afdelingen onderzoeken, plan van aanpak uitvoeren. Gedragscode en organisatie waarden implementeren. Optimale balans activiteiten onderzoeken.	●	mijdend
	<b>Projectmanagement:</b> Lange doorlooptijd en het niet behalen van doelstellingen van grote projecten.	Realistischere planningen. Uitschrijven van uniforme processen voorafgaand aan het implementeren. Betere afstemming en communicatie met en naar de eindgebruiker.	●	mijdend
	<b>Kwetsbaarheid ICT:</b> Afhankelijkheid van externe partijen voor de bedrijfsvoering neemt toe.	Langetermijsamenwerking met leveranciers op basis van heldere SLA's.	●	mijdend
	<b>Tegenvallende verkoopcijfers:</b> - Door vergrijzing en voorkeur nieuw publiek voor bestaand repertoire. - Afname abonnementen, nieuw publiek neemt (nog) niet met dezelfde snelheid toe. - Afname bezoek bereidheid regulier publiek door Corona, kaartverkoop onder druk.	Optimalisatie van de programmering (juiste repertoire op het juiste moment in het jaar). Versterken van corporate communicatie. Aantrekken nieuw publiek. Wensen publiek identificeren. Digitalisering van aanbod activiteiten. Corona maatregelen implementeren voor een veilig bezoek. Verder optimaliseren merken en marketing strategie gebaseerd een verbrede doelgroepen benadering.	●	mijdend
<b>Woonruimte zangers en dansers en internationale tijdelijke en vaste werknemers:</b> Betaalbare woonruimte in Amsterdam is schaars en onbetaalbaar voor jonge dansers, zangers en artiesten. Hierdoor zien sommigen af van werken voor en met NO&B. Dit is een risico voor de kwaliteit van onze gezelschappen en activiteiten.	Lobby richting gemeente, sponsor vinden voor aankoop van een huis met appartementen.	●	neutraal	
<b>Niet doorgaan van voorstellingen onder normale omstandigheden:</b> Door technisch falen, ziekte, ongelukken en/of wetgeving.	Preventief en correctief onderhoud aan gebouw en installaties. Evalueren incidenten om herhaling te voorkomen. Stand-in artiesten beschikbaar. Monitoren van alle relevante (arbo)wetgeving.	●	mijdend	
Compliance & Financieel	<b>Regelgeving:</b> Niet voldoen aan integriteitseisen, wet- en regelgeving en prestatienormen.	Prestaties monitoren en rapporteren aan subsidiegevers. Trainen inkopers op Europees aanbestedingswetgeving en procedures. AVG awareness creëren. Monitoren (nieuwe) wetgeving. Protocollen, richtlijnen en processen op basis daarvan inrichten.	●	mijdend
	<b>Achterstand in onderhoud gebouw:</b> Subsidie gemeente Amsterdam voor instandhouding van het gebouw is niet toereikend.	Continu overleg met Vastgoed en Kunst & Cultuur van gemeente Amsterdam. Lobby naar Amsterdamse Kunstraad en B&W.	●	mijdend
	<b>Loon- en prijsbijstellingen:</b> Onzekerheid van te ontvangen loon- en prijsbijstellingen versus cao verhogingen, periodieken en werkgeverslasten.	Cao onderhandelingen, lobby naar politiek via Kunsten'92.	●	neutraal
	<b>(Gedeeltelijke) sluiting Theater door Corona pandemie:</b> - Niet in staat Opera & Ballet in originele vorm te tonen. - Afhankelijkheid van financieel steunpakket overheid.	Wendbaarheid organisatie behouden om (financieel) bij te sturen. Thuiswerken (indien mogelijk) faciliteren. Alternatieve programmering, pandemieprotocollen en richtlijnen opstellen.	●	neutraal
	<b>Cyberaanval &amp; hacks:</b> - Gerichte indringen van buitenaf op NO&B-systemen met als doel geldelijk gewin of sabotage. - Het op straat komen te liggen van persoonsgegevens en /of gevoelige informatie.	Integrale aanpak van cybersecurity en informatiebeveiliging bij alle systemen. Voldoen aan AVG wetgeving middels opgestelde Privacy & ICT beleid en trainingen voor medewerkers. Regelmatige assessments door externe partijen.	●	mijdend

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

### 3.2 BOEKMANZAAL

Dit jaar nemen we de zogenoemde Boekmanzaal, tot dan toe een vergaderzaal van de Gemeente, in gebruik. Daarmee komt een al decennia bestaande wens in vervulling om te kunnen beschikken over een goed uitgeruste kleine zaal waar ook op kleinere schaal gewerkt kan worden. Met de Boekmanzaal zijn we er beter op toegerust om aankomende makers en performers de ruimte te geven, de grenzen van onze kunstvormen te verleggen, kleinschaliger jeugdvoorstellingen te spelen en ons theater voor zowel publiek als professionals laagdrempeliger te maken. Het prijsbeleid, de marketing en de publieksontvangst zullen er voor deze zaal op gericht zijn mensen met de meest diverse achtergronden het gevoel te geven dat ze welkom zijn, dat Nationale Opera & Ballet hun theater is.

We programmeren in 2021 direct voorstellingen en activiteiten op deze nieuwe plek om het gebruik en de werking van de zaal uit te proberen. De jeugdopera *Een lied voor de maan*, video-opnamen voor de schoolvoorstellingen *Mr. & Mrs Perfect, For a Look or a Touch* en de live uitvoering van *Be My Superstar* voor schoolklassen kunnen hier zodoende al plaatsvinden. Tijdens het Opera Forward Festival en Black Achievement Month is de zaal in gebruik als studio voor diverse contextprogramma's. Ook maken we in het kader van Theater na de Dam de voorstelling *Boekman*, over de Joodse wethouder Emanuel Boekman, naamgever van de zaal. Als gevolg van de lockdown wordt deze uiteindelijk alleen online aangeboden. Verder gebruiken we de zaal voor onderzoeks- en repetitiesessies voor diverse andere producties. Met al deze activiteiten heeft het nut van deze extra presentatieruimte zich inmiddels al meer dan bewezen.

In de tussentijd werken we verder aan de plannen voor de benodigde verbouwing van de zaal en de belendende ruimtes, zodat de zaal in 2023 af is en officieel in gebruik genomen kan worden. Er is een projectleider aangesteld die samen met collega's de uitvoering coördineert.

### 3.3 FONDSSENWERVING

De verbouwing van de Boekmanzaal vereist een aanzienlijke investering die niet uit de reguliere exploitatie en investeringsbegroting kan worden opgebracht. Daarom voeren we een omvangrijke en succesvolle campagne om de benodigde middelen te werven bij particulieren, fondsen en sponsors. De benodigde 3,5 miljoen wordt dit jaar grotendeels geworven via het Nationale Opera & Ballet Fonds. Een bijzonder woord van dank gaat uit naar onze Founding Fathers: Stichting Pieter Houbolt Fonds, VandenEnde Foundation, Zadelhoff Fonds, Provincie Noord-Holland, Snippe Projecten B.V., Zadelhoff Cultuurfonds, Hartwig Foundation, Don Quixote Foundation en andere fondsen en particulieren die anoniem wensen te blijven.

Het is bijzonder dat we hierin zo goed weten te slagen, want fondsenwerving tijdens een pandemie is niet eenvoudig door de beperkingen die de verschillende maatregelen stellen aan de fysieke ontmoeting en het organiseren van events. Desondanks voelen we ons ook in 2021 enorm gesteund door onze sponsors, fondsen en particuliere begunstigers. Onder meer Fonds 21, VandenEnde Foundation, Ammodo, Freek en Hella de Jonge Stichting, Turing Foundation en het Prins Bernhard Cultuurfonds, Stichting Zomerlust dragen bij aan verschillende activiteiten, zoals het Opera Forward Festival, het busvervoer voor leerlingen naar schoolmatinees, nieuwe producties en talentontwikkelingsprogramma's (Junior Company en de Opera Studio). We kijken daarom terug op een succesvol wervingsjaar.

Begin 2021 verlengen we het contract met onze hoofdsponsor Houthoff met 1,5 jaar tot medio 2022. Ondanks de beperkingen van de COVID-maatregelen ontwikkelen we samen met de hoofdsponsor veel online en fysieke evenementen. Een voorbeeld is de hybride vorm waarin het Global Corporate Leaders event van Houthoff dat plaatsvindt rondom de avant-première van *Upload*. Het inhoudelijk passende thema *cyber security* staat hierin centraal.

Het Nationale Opera & Ballet Fonds draagt dit jaar weer ruimhartig bij aan onze activiteiten, zij het dat we door het vervallen van producties ook minder aanvragen bij het Fonds. Giften van onze Vrienden en Donateurs worden onder meer ingezet voor onze talentontwikkelingsprogramma's, nieuwe producties zoals *Der Zwerg*, *Missa in tempore belli* en *Hoe Anansi the Stories of the World bevrijdde*, het *Opera Forward Festival* en diverse educatieprojecten.

Het jaarlijkse Ballet Diner kan deze keer weer live plaatsvinden in de reguliere opzet. Met in totaal 18 tafels op het toneel en bijna 200 gasten is het een prachtige avond met trouwe partners en enkele nieuwe gezichten. De opbrengst van dit jaarlijkse diner komt ten goede aan de Junior Company.

Ook zijn we blij dat we American Express hebben mogen verwelkomen als productiepartner van *Raymonda*, een geheel nieuwe avondvullende productie van Het Nationale Ballet dat in het voorjaar van 2022 op de planning staat.

Met ING, hoofdsponsor van de Junior Company, starten we het Buddy-programma waarin dansers van de Junior Company samen met Young professionals van ING Wholesale Banking meedoen aan een uitwisselingstraject. Ondanks de verschillende werkvelden zijn er veel overeenkomsten waar jonge talenten mee te maken krijgen. In juni vindt de aftrap plaats van het programma met onder andere een workshop over energiemangement. Deze eerste bijeenkomst is als zeer geslaagd ervaren en is in december opgevolgd door een online bijeenkomst waarbij de deelnemers met elkaar het presteren onder (hoge) druk hebben verkend.

### 3.4 DUURZAAMHEID

Dit jaar heeft Nationale Opera & Ballet het onderwerp duurzaamheid weer een stap verder gebracht. Zowel wat betreft gebouwonderhoud als het productieproces en de bedrijfsvoering zijn er verbeteringen doorgevoerd.

Lokaal werken we samen en ontwikkelen we beleid met het Amsterdamse collectief De Duurzame Plantage waarin culturele instellingen gevestigd in de Plantagebuurt zich hebben verenigd. We verzamelen en verwerken afval duurzaam en in samenwerking met afvalverwerker RENEWI. Door het afval grotendeels via elektrische boten af te voeren, rijden er per week 45 vrachtwagens minder door de buurt en dit draagt bij aan een vermindering aan fijnstof in de lucht. Er is ook een actie gestart om de inkoop te verbeteren, zodat afval afneemt. Dit project om een gezamenlijk inkoopplatform te creëren, bevindt zich in 2021 in een onderzoeksfase. Internationaal speelt Nationale Opera & Ballet ook een actieve rol binnen de stichting Opera Europa in het duurzaamheidsvraagstuk.

Tijdens de Themadag Duurzaamheid, waarbij alle hoofden van Team Techniek en Productie aanwezig zijn, wordt gesproken over de invloed van duurzamer werken op onze werkprocessen. In het verlengde daarvan organiseren we rondetafelgesprekken met medewerkers van uiteenlopende afdelingen. Niet alleen wordt hiermee het bewustzijn vergroot, ook brengen deze gesprekken in kaart welke aspecten aan de orde moeten komen als we onze milieubelasting verder willen reduceren. Samen met aanvullend onderzoek dat in 2022 wordt uitgevoerd, gaat dit leiden tot nieuwe doelstellingen en concrete afspraken over onze productieprocessen.

Bij de toekomstige renovaties in het theater wordt duurzaamheid inmiddels integraal meegenomen. De afdeling facilitair en gebouw heeft duurzaamheid opgenomen in het Masterplan Bouw als vast onderdeel van de projectprocessen en met als onderlegger de BREEAM Certificeringsmethode.

### 3.5 MARKETING EN COMMUNICATIE

Ook voor de communicatie en marketing activiteiten is dit een uitdagend jaar. Van de lockdown aan het begin van het jaar die zorgt voor een moeizame start, via eindelijk weer volle zalen en veel goede recensies naar weer een lockdown met teleurgestelde kaartkopers en een grote hoeveelheid te verwerken restituties tot gevolg. We zien dit jaar een voortzetting van de groei van onze digitale initiatieven met een groter bereik tot gevolg en trekken met onze diverse voorstellingen een breder en cultureel divers publiek aan.

#### MARKETING HET NATIONALE BALLET

De online voorstellingen worden waar dat kan omgeven door een extra randprogramma, zoals bij *Variations* waarbij een interview met Rachel Beaujean over het werk van Hans van Manen en gesprekken met dansers achter de schermen de livestreams een extra dimensie geven. Ook worden er nieuwe partnerships gezocht met Thuis Uit Eten en Hotel De L'Europe om van het bekijken van de streams een bijzondere, complete beleving te maken. Dansfilms als *METAMORPHOSIS* en de drie films van de Young Creative Associates worden een aantal maanden gratis via ons YouTube-kanaal getoond om een zo breed en internationaal mogelijk publiek te bereiken. Gemiddeld was ruim 80% van de kijkers internationaal publiek. Met een productie als *Hoe Anansi the Stories of the World bevrijdde* bereikt Nationale Opera & Ballet als geheel, nieuwe publieksgroepen. Door het inzetten van een gevarieerde middenmix krijgen we een cultureel diverser en jonger publiek binnen. De voorstelling wordt zowel door de pers als het publiek goed ontvangen. Bezoekers verlaten zelfs dansend de zaal.

Uitverkochte zalen voor *Notenkraker & Muizenkoning* worden na een aantal voorstellingen aangepast in livestreams vanwege een nieuwe lockdown. Het opent de deuren naar een her-nieuwde samenwerking met de NPO en een zeer succesvolle uitzending op NPO 2 in januari 2022. Het gehele volgende jaar zal de productie beschikbaar blijven via NPO Start.

## MARKETING DE NATIONALE OPERA

Ook bij De Nationale Opera streamen we geregeld voorstellingen om het contact met het publiek te kunnen blijven onderhouden. Voor het Opera Forward Festival dat in 2020 abrupt moest worden gestaakt door COVID, doen we er alles aan om het dit jaar wel door te laten gaan. Het wordt – toch weer door de beperkende maatregelen die ook dan van kracht zijn, een gratis driedaags online festival met een uitgebreid contextprogramma.

In het najaar is het programma *ARIA* van Omroep Max te zien op NPO1. Hierin gaat een vakkundige jury onder leiding van Rosemary Joshua, artistiek leider van de Opera Studio, wekelijks op zoek naar een nieuwe operaster. De kandidaten wordt bij iedere aflevering het vuur aan de vocale schenen gelegd met uitdagende zangopdrachten. De winnaar krijgt als prijs onder andere een deelname aan de Opera Studio. Het 8-delige programma trekt gemiddeld één miljoen kijkers per aflevering. Onze betrokkenheid en het grote publieksbereik dragen bij aan een grotere naamsbekendheid van De Nationale Opera en het zorgt er ook voor dat er op een laagdrempelige manier nieuwe publieksgroepen geïnteresseerd raken in deze kunstvorm.

Het Koor verschijnt meerdere keren op televisie dit jaar: in zowel een uitzending van *ARIA* en als van *Matthijs gaat door* en in Wendes' programma *Kaleidoscoop*, op 2e kerstdag uitgezonden op de NPO.

## SOCIAL MEDIA

Nationale Opera & Ballet bereikt in 2021 meer dan 15 miljoen mensen op social media. Dit is minder dan in 2020, maar dat is te verklaren door het feit dat het theater weer gedeeltelijk open mag en niet alles meer online is geprogrammeerd. Als we de deuren van ons theater in 2021 echter wel weer moeten sluiten, programmeren we ook dan weer online door. Meer dan 4,3 miljoen mensen bekijken onze video's op YouTube, Facebook en Instagram. Het aantal abonnees op YouTube neemt met 30% toe ten opzichte van vorig jaar. De kracht van de online kanalen en social media is groot. We besteden veel aandacht aan het ontwikkelen van inspirerende en aansprekende content. Dit doen we door onder andere het streamen van live repetities, beelden te verzamelen bij voorstellingen, verdiepende interviews te houden en 'behind the scenes' te filmen in eigen huis. Al is dat in deze tijden van COVID een wat grotere uitdaging dan normaal.

Een belangrijk kanaal voor het bereiken van een jonger en breder publiek is Instagram. Het aantal volgers op Instagram – waar de doelgroep 25-40 actief is – stijgt voor het vierde jaar op rij en dit keer met 14,6%.

Na het succes van de online balletlessen op YouTube in 2020 brengt Het Nationale Ballet in 2021 een tweede serie uit. Deze online balletlessen worden door promotie via onze (social media) kanalen in 2021 weer erg goed bekeken.

Half oktober lanceert Nationale Opera & Ballet een TikTok-kanaal. Op dit kanaal wordt laagdrempelige content geplaatst gericht op een nieuwe jongere doelgroep. Hiermee willen we het publiek van de toekomst (13-24 jaar) bereiken en hen al in een vroeg stadium in contact brengen met opera en ballet. Tegen eind 2021 is het TikTok-kanaal al ruim 28.000 keer bekeken.

Kanaal	2019	2020	2021
TikTok (volgers)			798
Facebook - NO&B (fans)	14.378	16.781	17.488
Facebook - DNO (fans)	32.157	34.744	35.335
Facebook - HNB (fans)	95.251	103.721	104.445
Instagram (volgers)	45.882	56.750	65.053
YouTube (abonnees)	14.071	69.038	88.013
Twitter - DNO (volgers)	15.620	15.765	15.721
Twitter - HNB (volgers)	13.524	13.816	13.822
YouTube (weergaven)	1.200.749	5.493.338	3.546.116

## DIGITALE NIEUWSBRIEF

Mede dankzij verschillende online activiteiten groeit het digitale nieuwsbriefbestand flink met 46% ten opzichte van 2020 naar een totaal van 106.107 abonnees.

## VRIJE PUBLICITEIT DE NATIONALE OPERA

De pers blijft De Nationale Opera volgen, ondanks de bijstellingen die steeds plaatsvinden in de programmering. Alle live voorstellingen komen uitvoerig aan bod, zowel in voorbesprekingen als in recensies. Zo wordt de 'COVID-proof' ingelaste en zelden uitgevoerde opera *Die ersten Menschen* ontvangen als "een vijfsterrenavond" (Trouw). Bijzonder om te noemen is dat ook niet-standaard repertoire als *Missa in tempore belli* en *Upload* erg goed worden ontvangen door de nationale en internationale pers. Op veel van onze online programmering krijgen we positieve reacties. Zo concludeert de chef muziek van de NRC dat De Nationale Opera's stream van *Petite messe solennelle* op één live concert na zijn meest memorabele muziekherinnering van 2021 was. Er zijn af en toe ook kritische geluiden in de pers: de regie concepten van *Don Giovanni* en *Der Zwerg* kan niet iedere recensent bekoren.

Een belangrijke, niet-productie-gerelateerde focus qua vrije publiciteit ligt op Lorenzo Viotti die in september begint als

chef-dirigent. Samen met onze collega's van het Nederlands Philharmonisch Orkest wordt een uitgebreide campagne gelanceerd die een zo breed mogelijke diversiteit aan persuitingen beoogt. Viotti geeft niet alleen interviews aan de reguliere pers zoals Het Parool, Trouw, de Volkskrant en Luister, maar we koppelen hem ook aan andere media, zoals Linda en Het Financieel Dagblad om hem te introduceren bij een breder publiek. Zo zien we onder meer een profiel in The New York Times; in Quote spreekt hij over leiderschap; bij Men's Health benadrukt hij hoe belangrijk het is voor een dirigent om top-fit te zijn; en is Viotti te gast bij Jinek (RTL4). Het resultaat is een relatief jong publiek dat afkomt op *Missa in tempore belli* en op de concerten die Viotti geeft met het orkest.

## VRIJE PUBLICITEIT HET NATIONALE BALLET

De uitvoering van Hans van Manens *Variations* wordt positief ontvangen door de Nederlandse pers. In dezelfde periode verschijnt de NPO 2 documentaire 'Hans van Manen: van oud naar jong'. In deze documentaire wordt naast Hans van Manen een aantal dansers gevolgd en wordt getoond wat dansen tijdens COVID betekent voor het gezelschap. Aan 'Dansen in corona tijd' besteden in het voorjaar meerdere media-aandacht. Zo verschijnt in Trouw een groot artikel over de online balletlessen, wordt Floor Eimers geïnterviewd door NPO Radio 4 en maakt Nieuwsuur een korte reportage over het ballet en de livestreams.

Door de COVID pandemie kan de (internationale) pers niet aanwezig zijn bij de meeste voorstellingen in het theater. Via de livestreams maken zij de voorstellingen toch mee en schrijven zij hun recensies. Van *Metamorphosis* verschijnen bijvoorbeeld recensies in The Guardian en Frankfurter Allgemeine Zeitung.

Met de start van het seizoen 2021-2022 begint ook het jubileumjaar van Het Nationale Ballet. Ter ere van het 60-jarige bestaan portretteert Erwin Olaf alle choreografen die in dit speciale jaar verbonden zijn aan Het Nationale Ballet. De fotoserie staat samen met een achtergrondartikel in de PS van Het Parool en de foto's worden tentoongesteld in de foyer.

De Alexandra Radiusprijs wordt dit jaar uitgereikt aan Floor Eimers. Dit levert een aantal mooie interviews op in het FD Persoonlijk, Het Parool, het Noordhollands Dagblad en bij het NPO 1 Radioprogramma Met het Oog op Morgen.

Het jaar wordt afgesloten met de livestream van *Notenkraker & Muizenkoning* die goede publiciteit oplevert in bijvoorbeeld FD Persoonlijk.

## NIEUWE HELDERE WEBSITE

De website wordt geheel vernieuwd. De wijze waarop gebruik gemaakt wordt van de website van Nationale Opera & Ballet is in de loop van de jaren veranderd. Zo ook de wensen en eisen van het publiek. Klantonderzoek onder (potentiële) websitebezoekers wijst uit dat de site van Nationale Opera & Ballet een aantal verbeterpunten heeft. De nieuwe site faciliteert nu het online boeken van tickets op een eenvoudige wijze. Met de nieuwe vormgeving en presentatie van het programma in zowel beeld als geluid willen we bezoekers inhoudelijk nog beter betrekken.

Website	2019	2020	2021
Unieke bezoeken	1.421.438	1.385.914	1.366.450
Sessies	2.624.595	2.493.251	2.313.668
Paginaweergaven	13.455.390	7.518.433	8.090.257

## KAARTVERKOOPSYSTEEM

In maart implementeren we een nieuw kaartverkoopstelsel. Via een Europese aanbesteding worden de volgende partijen uitgekozen: Ovatic voor het Kassabesprekingsbureau en Peppered voor de online verkoop. In dit systeem is het ook mogelijk ons online aanbod aan voorstellingen te verkopen. In 2021 worden al 8.278 streams verkocht via dit nieuwe platform.

De implementatie van de online verkoopomgeving biedt ook de kans om de verkoop van abonnementen volledig te automatiseren, een lang gekoesterde wens. Tot 2021 worden de meeste bestellingen van abonnementen nog via papieren formulieren afgehandeld. Door de onzekere situatie rond COVID zijn er voor de eerste helft van seizoen 2021-2022 door ons geen abonnementen aangeboden.

Na de zomer ziet de situatie er rooskleurig uit en besluiten we voor de tweede helft van het seizoen (januari – juni 2022) wel abonnementen te verkopen. Via een uitgekende planning waarbij rekening wordt gehouden met de status van onze bezoekers (donateurs, vrienden en de bestelbaren van de abonneemehouders van De Nationale Opera) mogen de abonneemehouders in tijdssloten bestellen. Het uiteindelijke resultaat is bemoedigend en zegt veel over de hoge mate van loyaliteit van onze abonneemehouders. Zeker als we rekening houden met de onzekere omstandigheden waar we op dat moment nog steeds in leven. Voor de 43 voorstellingen van De Nationale Opera zijn er uiteindelijk 18.532 stoelen verkocht, 23% van de beschikbare capaciteit (ter vergelijking, in seizoen 19/20 was dit 29%). Bij Het Nationale Ballet zijn dat 4.907 stoelen, een aandeel van 9% van de beschikbare plaatsen voor 36 voorstellingen (dit was in seizoen 19/20 13%).

### 3.6 PERSONEEL EN ORGANISATIE

**Het wel en niet open zijn voor publiek en andere aanpassingen die we steeds moeten maken in de programmering heeft ook zijn weerslag op het personeelsbestand. Een gevolg is een golf aan wervingscampagnes om de vacatures in korte tijd weer in te vullen die in een lockdown periode zijn ontstaan. Vacatures die niet altijd makkelijk in te vullen zijn, want het is in deze tijd moeilijk bekwame vakmensen te vinden. Voor sommige functies, zoals kappers en grimeurs, zoeken we zelfs buiten de landsgrenzen. Ondanks de constante onzekerheid en druk is het mooi te zien hoe betrokken en bevlogen iedereen zijn werk blijft doen.**

#### PERSONELE ZAKEN

Op 1 januari 2021 werken er 555 mensen bij Nationale Opera & Ballet (exclusief oproepkrachten en stagiairs). In de loop van het jaar groeit de organisatie naar de 575 medewerkers die op 31 december in dienst zijn. In fte gaat het om een toename van 507 naar 520. De verklaring hiervoor is dat in 2020 veel vacatures niet waren ingevuld, waarvoor in 2021 wel weer medewerkers zijn gevonden.

Extra koorleden die vanaf augustus 2021 met tijdelijke dienstverbanden werken, zijn niet meegenomen in de cijfers per 31 december. Er zijn in totaal 127 tijdelijke contracten gemaakt voor extra koorleden. Sommigen krijgen meer dan één contract, omdat ze aan meerdere producties meedoen.

In 2021 zijn er 69 medewerkers in dienst gekomen en 49 uit dienst gegaan. Er zijn 74 wervingscampagnes gestart in 2021. Dit grote aantal is te verklaren doordat vacatures sinds maart 2020 niet allemaal zijn ingevuld vanwege het gedeeltelijk stilvallen van de werkzaamheden in de ateliers en rond het toneel. Gedurende het jaar worden bepaalde teams weer aangevuld. Twaalf medewerkers zijn intern doorgestroomd (dansers niet meegerekend). Het ziekteverzuim is in 2021 7%. Vergeleken met voorgaande jaren is dit een vrij gemiddeld percentage, dat in niet COVID-jaren zelfs ook wel eens hoger is geweest.

Stijn Schoonderwoerd start op 1 februari 2021 als algemeen directeur. Nationale Opera & Ballet is voor Schoonderwoerd door eerdere functies geen onbekend terrein. Zo was hij zakelijk directeur van Het Nationale Ballet en mededirecteur van Het Muziektheater Amsterdam. Ook was hij directeur van het Nederlands Philharmonisch Orkest|Nederlands Kamerorkest, het vaste orkest van De Nationale Opera, en financieel manager van het Rotterdams Philharmonisch Orkest, ook een partnerorkest van De Nationale Opera. Vanaf 2014 was Schoonderwoerd algemeen directeur-be-

stuurder van het Nationaal Museum van Wereldculturen, het nieuwe museum dat ontstond uit de onder zijn leiding gerealiseerde fusie van het Tropenmuseum, Museum Volkenkunde en het Afrika Museum, en sinds 2017 ook van het Wereldmuseum Rotterdam.

Ching-Lien Wu, koördirigent en artistiek leider van De Nationale Opera maakt in 2021 de overstap naar de Opéra National de Paris waar ze aangesteld wordt als 'chef des choeurs'. Zij heeft in de 7 jaar dat ze verbonden was aan De Nationale Opera het Koor tot grote hoogte gebracht. In april presenteren we in het kader van haar afscheid een livestream van *Ein deutsches Requiem* van Johannes Brahms. De zoektocht naar een opvolger wordt gestart en in de tussentijd wordt het koor op de producties voorbereid door verschillende gastdirigenten.

#### ORGANISATIECULTUUR

In een organisatie waar de druk groot is en de ambities hoog, wordt er veel van medewerkers gevraagd. Op verschillende manieren wordt er gewerkt aan een cultuur waarin vanuit een ondersteunende basis, medewerkers worden gestimuleerd om met elkaar bij te dragen aan de uitdagingen waar we voor staan. Dit kunnen artistieke uitdagingen zijn, maar het kan ook gaan om het vinden van nieuw publiek, het mogelijk maken om door te werken in onzekere tijden en de steeds verdergaande digitalisering.

De Gedragscode/Code of Conduct die eind 2020 is opgesteld, wordt in 2021 organisatiebreed ingevoerd en gecommuniceerd, ook onder externe krachten. We brengen de code op diverse momenten en manieren onder de aandacht bij medewerkers. Het nut van de code blijkt al snel, want er worden enkele gesprekken aangevraagd bij leidinggevenden en er wordt twee keer een beroep gedaan op de externe vertrouwenspersoon. Het leidt niet tot een klachtenprocedure en van integriteitkwesities blijkt ook geen sprake. Belangrijk is te constateren dat medewerkers weten waar ze naartoe kunnen als ze ergens mee zitten en dat er dan goed naar ze geluisterd wordt.

Op diverse afdelingen is eerder onderzoek gedaan naar de psychosociale arbeidsbelasting en op afdelingen waar dit onderzoek al is uitgevoerd wordt gewerkt aan het opstellen en uitvoeren van plannen van aanpak.

#### ONTWIKKELTRAJECTEN

In het najaar is het leiderschapstraject voor leidinggevenden verder uitgewerkt. De leidinggevenden ontvangen allemaal een uitnodiging om hier in 2022 aan deel te nemen. Nadat zij hieraan hebben deelgenomen, wordt het traject verder uitgebreid naar andere lagen in de organisatie.

Ook bouwen we voort op een belangrijk aandachtspunt binnen de organisatie: diversiteit en inclusie. Met het adviesbureau No Labels dat gespecialiseerd is in diversiteitsvraagstukken starten we in 2022 trainingen rondom het thema unconscious bias. Deze worden als onderdeel van het ontwikkeltraject organisatiebreed ingezet en aangeboden. In hoofdstuk 4. Diversiteit en inclusie gaan we nog verder in op dit thema in relatie tot personeelszaken.

#### CAO

Nationale Opera & Ballet werkt sinds jaar en dag met twee cao's: de cao Toneel en Dans voor de dansers en de staf van Het Nationale Ballet en een eigen bedrijfscao voor alle overige medewerkers: de cao Nationale Opera & Ballet. In juni berekenen we over de laatste een akkoord. Hierin wordt opgenomen dat de extra koorleden voortaan tijdelijke dienstverbanden krijgen met gelijkwaardige arbeidsvoorwaarden als het vaste koor, maar aangepast aan de voor dit type werknemers benodigde flexibiliteit qua inzet en beschikbaarheid. Met ingang van seizoen 2021/2022 werken extra koorleden dus niet langer als zelfstandige. Deze cao, die door de vakbond als historisch wordt aangeduid, is een belangrijke stap in het tegengaan van schijnzelfstandigheid en het honoreren van de principes van de Fair Practice Code. Ook de grote groep theatermedewerkers die als oproepkracht werken komen onder de cao, op basis van de Wet Arbeidsmarkt in Balans. De loonsverhoging in de cao Nationale Opera & Ballet bedraagt per 1 januari 2021 3%. Daarnaast ontvangen medewerkers die in 2020 in dienst waren een eenmalige bruto uitkering van 1,5% over het jaarloon van 2020. De cao Toneel en Dans loopt op 31 december 2021 af. Nog voor het einde van het jaar is met de onderhandelaars een principeakkoord bereikt, waarin is vastgelegd dat de loonontwikkeling voor zowel 2022 2,5% als voor 2023 2,5% zal bedragen. Dansers krijgen vanaf 2022 een extra structurele verhoging van 0,82% ter compensatie van de verhoogde ODN-premie.

#### FAIR PRACTICE CODE

Nationale Opera & Ballet heeft de Fair Practice Code in 2017 mede opgesteld en ondertekend. In 2021 maken we in het kader hiervan afspraken over een opslag van de cao-lonen voor zelfstandigen. Zij krijgen daarbij de optie om zich te laten verlonen via Tentoo in plaats van te factureren. Bij verloning worden premies afgedragen voor sociale verzekeringen waar men dan ook op terug kan vallen indien nodig.

De COVID crisis treft zelfstandigen hard door de vele annuleringen. In 2021 wordt de regeling voor zelfstandigen door ons verder uitgebouwd. De uitbreiding van de regeling houdt in dat freelancers met wie afspraken zijn gemaakt voor producties of overige werkzaamheden die zijn afgelast vanwege

COVID, de afgelaste uren kunnen declareren tot een maximum bedrag van € 3.000 per maand. Daarnaast zijn zelfstandigen waar mogelijk betrokken bij alternatieve programma's die worden ontwikkeld in het geval van afgelastingen.

Een grote en regelmatig terugkerende groep zelfstandigen is het extra koor. Hierboven is al toegelicht dat zij met ingang van seizoen 2021/2022 als werknemer onder de cao vallen op het moment dat ze meedoen aan producties van De Nationale Opera.

Alle dansers van de Junior Company met een tijdelijke aanstelling hebben een verlenging van hun contract gekregen om te voorkomen dat ze in 2021 ineens zonder werk komen te zitten. De reisbeperkingen maken het doen van audities dit jaar om elders aan de slag te kunnen vanwege COVID immers vrijwel onmogelijk.

#### DUURZAME INZETBAARHEID EN VROEGPENSIOEN

Op 21 januari 2021 publiceert het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid de tijdelijke Maatwerkregeling duurzame inzetbaarheid en eerder uittreden (MDIEU). Onder deze regeling is het tijdelijk mogelijk om een vorm van vroegpensioen aan te bieden aan medewerkers die minimaal 64 jaar zijn. We vinden het belangrijk om deze mogelijkheid te benutten. De groep oudere medewerkers is vrij groot bij Nationale Opera & Ballet, zeker op de productiegebonden afdelingen. De onregelmatigheid en bij bepaalde afdelingen fysieke belasting maakt dat het halen van de AOW leeftijd bij sommigen zwaar valt. Verbeterde arbeidsomstandigheden en andere maatregelen ter bevordering van de duurzame inzetbaarheid komen voor deze groep soms te laat. Daarom bieden we vanaf november alle medewerkers die aan de voorwaarden van het ministerie voldoen én minimaal 10 jaar in dienst zijn, de mogelijkheid van deze regeling gebruik te maken. Nog in 2021 gaat één medewerker daadwerkelijk met vroegpensioen, anderen laten zich informeren door HR en het ABP en overwegen deze stap te zetten in 2022.

#### ONDERNEMINGSRAAD EN ACTUELE DOSSIERS

Op de agenda van de medezeggenschap staan dit jaar twee dossiers die al een tijdje lopen. Het betreft de adviestrajecten rondom de uitbesteding van de ICT en de bedrijfskantine. De directie besluit om de ICT via een externe partij uit te besteden. Het is voor ons belangrijk de beste ICT-dienstverlening te kunnen leveren en met de huidige snelle ontwikkelingen is dat voor ons zelf steeds lastiger om te doen. Met het opzetten van een Europese aanbestedingsprocedure zijn inmiddels de eerste stappen gezet. De OR heeft in 2021 advies uitgebracht

# 4. RAAD VAN TOEZICHT EN GOVERNANCE

over de outsourcing strategie en de aanbestedingsvoorwaarden. In 2022 volgt nog een adviestraject over de selectieleidraad voor de leveranciers.

De directie is al sinds langere tijd voornemens een verbouwing van de kantine te realiseren. In het najaar van 2021 voeren OR en bestuurder meerdere gesprekken om tot een gezamenlijke set van uitgangspunten te komen. Deze gesprekken verlopen constructief. Uiteindelijk besluiten we om horeca adviesbureau Vijverborgh te vragen een plan op te stellen. Begin 2022 start er een traject omtrent de verbouwing.

Zowel in februari als in november heeft de OR instemming verleend voor een pakket aanvullende COVID-maatregelen. Het overleg verloopt constructief. Er vindt een trainingsdag plaats voor de ondernemingsraad en de algemeen directeur over de rol van medezeggenschap en de wijze van samenwerking. Deze dag is beide partijen goed bevallen en wordt vanaf nu jaarlijks herhaald.

## VEILIG EN GEZOND WERKEN TIJDENS COVID

Sinds de uitbraak van het virus werken we met een Taskforce COVID, die is samengesteld met medewerkers uit verschillende afdelingen en die de directie adviseert over veilige werkomstandigheden binnen Nationale Opera & Ballet. Ook in 2021 is de taskforce een belangrijke spil in het formuleren en toepassen van de nodige maatregelen; het adviseren over aanpassingen binnen productieprocessen en risico inventarisaties; het wel of niet doorgang laten vinden van evenementen; het ontwikkelen van testprotocollen en nog veel meer.

Voor de zangers, dansers en andere medewerkers die productie gerelateerd werk doen en daarbij geen 1,5 meter afstand kunnen houden, ontwikkelen we een testprotocol om een zo veilig mogelijke werksituatie te creëren. Met dit beleid kunnen besmettingen zo snel mogelijk worden gedetecteerd, uitbraken voorkomen en minimaliseren we de kans dat productieprocessen in gevaar komen. De motivatie onder werknemers om niet besmet te raken is hoog: terwijl COVID om ons heen raast, zijn er onder de werknemers relatief weinig besmettingen en hebben er geen uitbraken plaatsgevonden op de werkvloer.

In een grote organisatie als Nationale Opera & Ballet is er een veelvoud aan meningen over COVID en de maatregelen. Dit leidt voor sommige medewerkers tot extra stress en emoties. Niettemin wijzen twee enquêtes onder werknemers uit dat er over het algemeen veel vertrouwen is in ons beleid dat gericht is op het creëren van veilige werkomstandigheden. Interne communicatie over de beweegredenen van de maatregelen krijgt veel aandacht.

Aan de medewerkers wiens werk dat toelaat vragen we zoveel mogelijk thuis te werken. Iedereen die dat doet krijgt een thuiswerkvergoeding en kan een bijdrage ontvangen waarmee tegemoet wordt gekomen in de kosten om een thuiswerkplek goed en ergonomisch in te richten.

Mede door alles wat we met COVID meemaken, komen veel Arbo-gerelateerde zaken naar de oppervlakte, waaronder bijvoorbeeld aandacht voor de psychosociale arbeidsbelasting van medewerkers. Tegen eind 2021 leeft bij Nationale Opera & Ballet de breed gedragen behoefte het Arbobeleid te actualiseren. De praktische uitvoering hiervan zal in 2022 plaatsvinden.

## 4.1 VERSLAG RAAD VAN TOEZICHT

Het bestuursverslag en de jaarrekening 2021 zijn opgesteld onder verantwoordelijkheid van de directie, zijnde het bestuur van de stichting Nationale Opera & Ballet, en goedgekeurd door de raad van toezicht in diens vergadering van 22 maart 2022. De jaarrekening is voorzien van de goedkeurende controleverklaring van Deloitte Accountants B.V.

De raad van toezicht vergadert in 2021 zesmaal met de statutaire directie en eenmaal onderling zonder aanwezigheid van de directie. Vanaf 1 februari 2021 wordt Stijn Schoonderwoerd welkom geheten als algemeen directeur. Hij volgt in die functie Els van der Plas op die op 31 oktober 2020 Nationale Opera & Ballet heeft verlaten. De raad denkt middels zijn aanstelling te kunnen voorzien in de behoefte in het huis aan een ervaren bestuurder. Het feit dat hij bovendien de beide kunstvormen kent door eerdere functie draagt eraan bij dat de raad verwacht dat hij in staat is om de samenwerking binnen de directie en tussen de kunstvormen te versterken.

In de reguliere vergaderingen is uiteraard veel aandacht voor de pandemie in relatie tot de artistieke ambities van opera en ballet, de financiële resultaten en de continuïteit. De raad heeft in dit tweede COVID-jaar opnieuw grote waardering voor de veerkracht die de medewerkers van Nationale Opera & Ballet hebben weten op te brengen. Dat geldt niet alleen de artiesten, maar ook al die mensen achter de schermen die zich keer op keer hebben moeten aanpassen aan nieuwe situaties en die er toch steeds weer in geslaagd zijn om de omstandigheden voor artistieke excellentie te creëren. De raad heeft er oog voor dat hierbij veel is gevraagd van de medewerkers en is dankbaar voor hun inzet. Gegeven de flexibiliteit en weerbaarheid die de organisatie en de medewerkers aan de dag hebben gelegd heeft de raad er vertrouwen in dat Nationale Opera & Ballet zich ook in 2022 weer zal kunnen aanpassen aan de COVID-reëlerheid. Geruststellend is daarbij dat de rijksoverheid Nationale Opera & Ballet ruimhartig is blijven steunen met aanvullende steunpakketten. De raad is het ministerie van OCW daar zeer dankbaar voor. Mede daardoor is de financiële situatie, ook na een jaar waarin de opbrengsten uit kaartverkoop sterk afnamen als gevolg van de lockdowns en beperkingen van de zaalcapaciteit, verantwoord te noemen.

Een ander belangrijk onderwerp dat in 2021 meermalen wordt besproken is de door het ministerie van OCW in 2020 opgelegde verplichting van Nationale Opera & Ballet om een aanvullende toelichting te geven, het zogenoemde Addendum, op de subsidieaanvraag voor het Kunstenplan 2021-2024. Directie en raad nemen daarbij ter harte dat Nationale Opera & Ballet er kennelijk onvoldoende in geslaagd was om de beschreven artistieke programmering overtuigend te rela-

teren aan missie en visie van de organisatie. Dat leidt ertoe dat we in het Addendum de missie en visie herformuleren, en kernwaarden, publieksdoelgroepen en programmeringslijnen vaststellen. De raad keurt op 20 mei het Addendum en de bijbehorende aangepaste begroting voor de periode 2021-2024 goed. Daarmee wordt de koers voor de komende jaren vastgelegd.

Ook de verwerving, het artistieke profiel en programmering van de zogenaamde Boekmanzaal staan op de agenda. De raad ziet de komst van deze nieuwe kleine zaal als een belangrijke stap om de missie van Nationale Opera & Ballet te kunnen realiseren, omdat hier bij uitstek activiteiten kunnen plaatsvinden die gericht zijn op nieuwe doelgroepen, jonge makers en inclusieve programmering. De financiering van de uitbreiding blijft een punt van aandacht. Niet alleen van de verbouwing, waarvoor de werving van middelen uit de markt succesvol verloopt, maar ook van de exploitatie.

De Financiële Commissie van de raad vergadert zes keer samen met de algemeen directeur en directeur Financiën & Control en, waar nodig, met de accountant van Deloitte. Met de accountant worden de status van de bevindingen 2021, het auditplan 2021 en de management letter 2020 besproken. Actiepunten krijgen opvolging. In de Financiële Commissie wordt voorts onder andere gesproken over de financiële situatie tijdens COVID, de steunpakketten van de overheid en de regeling van Nationale Opera & Ballet voor het doorbetalen van freelancers voor afgelaste producties, de administratieve organisatie en de interne beheersing van financiële processen. Ook worden de prognoses, begroting, ramingen, eigen vermogen en jaarrekening besproken door de raad van toezicht, alsmede de begroting horende bij het Addendum en het Masterplan ICT. Al deze onderwerpen komen ook in de raad van toezicht zelf aan de orde alwaar, mede dankzij de voorbereiding in de commissie, goedkeurende besluitvorming plaatsvindt.

De Commissie Renovatie & Bouw vergadert in 2021 vier keer en heeft daarnaast tussentijds contact met directie en/of raad over lopende zaken. Een belangrijk onderwerp is de Boekmanzaal en de contractuele afspraken met de gemeente Amsterdam. Deze commissie wordt op 27 september ontbonden, omdat het project revitalisering voorgebouwd, waarvoor de commissie in beginsel was ingesteld, is voltooid. Diens taken worden nu door de Financiële Commissie overgenomen. In elke vergadering wordt de raad van toezicht ook geïnformeerd over de ontwikkelingen bij het Nationale Opera & Ballet Fonds. De raad stelt met grote waardering vast dat het Fonds, de directie en de staf er uitstekend in slagen om additionele middelen te verwerven voor de voorgenomen verbouwing van de Kleine Zaal. De raad is bovendien verheugd dat het Nationale Opera & Balletfonds ondanks COVID ook dit jaar weer steun kan verlenen aan projecten van Nationale

Opera & Ballet. Deze steun is uiteraard lager dan eerdere jaren, omdat er minder activiteiten worden gerealiseerd als gevolg van COVID.

Conform de statuten worden in 2021 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. De raad waardeert de inspanningen van zowel directie als ondernemingsraad om de relatie te verbeteren en stelt met tevredenheid vast dat de verhouding tussen bestuur en medezeggenschap door beiden inmiddels als constructief wordt getypeerd.

De raad bestaat begin 2021 nog uit elf leden, hetgeen is teruggebracht naar negen als op 7 oktober 2021 Jean-François van Boxmeer en Jos Nijhuis overeenkomstig het rooster van aftreden, beiden na beëindiging van de derde en laatste termijn, aftreden. De raad van toezicht wijst, overeenkomstig de statuten uit diens midden, Robert Swaak aan als voorzitter, voor de periode tot 1 juni 2022 als Louise Fresco diens rol als voorzitter overneemt. De voorgenomen benoeming van deze respectievelijke voorzitters wordt conform de statuten ter goedkeuring voorgelegd aan het college van burgemeester en wethouders van de gemeente Amsterdam, die begin 2022 wordt gegeven.

Vorbereidingen worden getroffen voor de invulling van de twee vacatures die in 2022 zullen ontstaan, als opnieuw twee leden zullen aftreden conform het rooster van aftreden. De raad committeert zich daarbij aan de doelstelling om in zijn samenstelling meer dan nu een afspiegeling van de maatschappij te willen zijn. Eind 2021 krijgt De Vroedt & Thierry Executive Search de opdracht om de raad te ondersteunen bij de werving.

De raad stelt vast dat, ondanks de uitdagingen die 2021 met zich meebracht, Nationale Opera & Ballet weer stappen vooruit heeft gezet die vertrouwen wekken voor de toekomst. Dit neemt niet weg dat de raad zich ervan bewust is dat de komende jaren wederom uitdagend zullen zijn. COVID zal opnieuw impact hebben op de bedrijfsvoering. Zo staan de inkomsten onder druk wanneer als gevolg van COVID publiek terughoudend blijft om theaters te bezoeken. Grote ambities, zoals het gaan bespelen van de kleine zaal en het realiseren van de missie, vragen om forse inzet van mensen en middelen en daar moet ruimte voor worden gevonden. Ook speelt een rol dat bepaalde, tot nu toe steeds uitgestelde, investeringen in het gebouw en de voorzieningen de komende periode niet langer kunnen worden vermeden. De artiestenfoyer, de kantoren maar vooral de Grote Zaal vragen om vervangings- en vernieuwingsinvesteringen. De raad heeft daarbij opnieuw moeten vaststellen, zoals eerder al in de subsidieaanvraag

2021-2024 werd betoogd, dat het Meerjaren Onderhouds- en Investeringsplan van Nationale Opera & Ballet niet is berekend op de forse investering die nodig is om de kwaliteit van de Grote Zaal ook voor de komende decennia te garanderen. Dat zal een onderwerp van gesprek worden met de eigenaar van het gebouw, de gemeente Amsterdam.

Te midden van deze uitdagingen ziet de raad uit naar het ambitieuze artistieke programma voor de komende jaren, dat is gericht op het realiseren van de missie van Nationale Opera & Ballet. Juist nu de wereld wordt meegezogen in een vernietigende oorlog voelen we ons eens te meer verantwoordelijk om de schoonheid, betekenis en verwondering van opera en ballet te delen met zoveel mogelijk mensen.

Amsterdam, 22 maart 2022

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

Else Bos <sup>1,2</sup>

Bernard Focroulle

Louise Fresco <sup>1</sup>

Shula Rijxman <sup>1</sup>

Robert Swaak <sup>2</sup>, voorzitter (vanaf 8 oktober 2021)

Tjark Tjin-A-Tsoi <sup>2</sup>

Paul Waarts <sup>1</sup>

1. Benoemings- en Remuneratiecommissie
2. Financiële commissie

## 4.2 GOVERNANCE CODE CULTUUR

Nationale Opera & Ballet volgt de Governance Code Cultuur en toetst deze aan de principes van de vernieuwde code uit 2019. De toezichthouders en bestuurders dragen eraan bij en zien erop toe dat de principes en aanbevelingen uit de Code worden nageleefd. Er hebben zich in 2021 geen situaties voorgedaan waarbij sprake is geweest van (het vermoeden van) belangenverstremming of tegenstrijdig belang. De raad maakt afspraken inzake de honorering van de directie overeenkomstig de wet normering topinkomens. Jaarlijks voert de raad een zelfevaluatie uit aan de hand van een vragenlijst. De uitkomsten worden in een onderlinge vergadering met de raad besproken en vervolgens met de statutaire directeuren tijdens hun jaarlijkse functioneringsgesprek. Als gevolg van de voorzitterswisseling worden de resultaten van de zelfevaluatie over 2021 besproken in de eerste vergadering van 2022.

Aandachtspunten uit de evaluatie van 2020, zoals de gedeelde ambitie om de diversiteit van de raad te vergroten en de grootte van de raad te heroverwegen, krijgen opvolging.

Op een punt wijkt Nationale Opera & Ballet af van de code. In de statuten van de stichting Nationale Opera & Ballet is een maximale zittingstermijn van driemaal een periode van vier jaar opgenomen. Dat wijkt af van de code (principe 8.4), waarin maximaal twee termijnen van vier jaar wordt geadviseerd. Deze derde termijn betreft een statutair gecreëerde mogelijkheid om, in bijzondere situaties waarin de continuïteit in het toezicht daarom vraagt, een lid voor een langere periode dan acht jaar te benoemen. De raad van toezicht vindt het goed dat deze mogelijkheid blijft bestaan, maar geeft ook aan dat ze verwacht er in de praktijk weinig tot geen gebruik meer van te zullen maken.

Daarnaast heeft Nationale Opera & Ballet in 2021 bij de werving van nieuwe leden voor de raad van toezicht principe 8.2. - openbaar maken van vacatures in de raad van toezicht - niet toegepast.

De raad van toezicht onderschrijft dit principe onverminderd en zal dit bij een volgende werving weer toepassen. Eind 2021 is daar echter niet voor gekozen toen de werving werd ingezet voor de twee vacatures die per maart 2022 ontstaan. Als gevolg van meerdere omstandigheden werd deze werving te laat inzet om nieuwe raad van toezicht-leden te kunnen laten aantreden zodra de vacatures ontstaan. Om te voorkomen dat de raad van toezicht nog langer onderbezet zou zijn, is niet voor een openbare procedure gekozen, aangezien dat gevolgen zou hebben gehad voor de tijdsplanning. Doordat er is gewerkt met een extern bureau die de werving en selectie heeft ondersteund, is er ruim buiten het eigen netwerk gezocht.

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

#### RAAD VAN TOEZICHT

achternaam	voornaam	m/v	geboorte-jaar	functie	datum aanstelling	datum aftreden	termijn
Bos	Else	v	1959	lid	01.06.2012	01.06.2024	3
Boxmeer, van	Jean-François	m	1961	voorzitter tot 8/10	01.10.2009	07.10.2021	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
Fresco	Louise	v	1952	lid	08.10.2020	08.10.2024	1
Nijhuis	Jos	m	1957	lid	01.09.2009	07.10.2021	3
Rijxman	Shula	v	1959	lid	26.05.2015	26.05.2023	2
Tjin-A-Tsoi	Tjark	m	1966	lid	08.10.2020	08.10.2024	1
Swaak	Robert	m	1960	lid + voorzitter va 8/10	22.03.2016	22.03.2024	2
Vigreux	Corinne	v	1964	lid	11.03.2014	11.03.2022	2
Waarts	Paul	m	1964	lid	08.10.2020	08.10.2024	1

#### STATUTAIRE DIRECTIVE

achternaam	voornaam	m/v	geboorte-jaar	functie	datum aanstelling	datum aftreden	termijn
Brandsen	Ted	m	1959	directeur ballet	01.08.2003	onbepaald	
Lint, de	Sophie	v	1974	directeur opera	01.08.2018	bepaald	01.08.2023
Schoonderwoerd	Stijn	m	1966	algemeen directeur	01.02.2021	bepaald	01.02.2026

#### HOOFD- EN NEVENFUNCTIES RAAD VAN TOEZICHT

- Mevrouw Bos is lid van de directie en voorzitter toezicht van De Nederlandsche Bank. Daarnaast is zij o.a. lid van de board of trustees van de IFRS Foundation.
- 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 TWO BV en mede-eigenaar van Iwamanzi Game Lodge, Koster, Zuid Afrika.
- De heer Focroulle is componist en musicus (orgel en klavecimbel). Hij is doctor *honoris causa* van de universiteiten van Montreal en van Aix-Marseille, lid van de raad van bestuur van het Centre de Musique Baroque de Versailles, van de Koningin Elizabeth Wedstrijd, van de Queen Elizabeth Music Chapel, en van Culture et Démocratie.
- Mevrouw Fresco is voorzitter van de raad van bestuur van Wageningen University & Research. Daarnaast is zij o.a. independent non-executive director van de board of directors bij Syngenta, lid van de Trilateral Commission, lid van de redactieraad van De Gids. Zij is columnist bij NRC Handelsblad, juryvoorzitter van de Johannes van Damprijs en lid van de raad van ambassadeurs van het Nationaal Holocaust museum in oprichting. Verder is zij lid van een achttal wetenschappelijke academies in binnen- en buitenland.
- Mevrouw Rijxman is voorzitter raad van bestuur NPO, lid bestuur Coproductiefonds Binnenlandse omroep (CoBo), lid raad van ambassadeurs Nationaal Holocaust Museum en ambassadeur voor 'Méér Muziek in de Klas'.
- De heer Swaak is CEO en voorzitter Executive Board van ABN AMRO N.V. Tevens is hij lid van de raad van toezicht Stichting Paleis Het Loo. Daarnaast is hij lid van het bestuur Stichting Amerika - Europese Gemeenschap (Nederland) en non-executive director bij The Value Reporting Foundation.
- De heer Tjin-A-Tsoi is bestuursvoorzitter van Stichting Sanquin Bloedvoorziening. Daarnaast is hij voorzitter van de raad van toezicht van de Stichting Pensioenfonds voor Huisartsen, lid van de raad van commissarissen van de woningcorporatie PréWonen, lid van de raad van advies van de Koninklijke marechaussee en sinds 1 september 2021 lid van de raad van toezicht Vrije Universiteit (VU).
- Mevrouw Vigreux is medeoprichter en CMO van TomTom NV en oprichter van Codam Coding College. Zij is voorzitter raad van commissarissen TechLeap, vice-voorzitter raad van commissarissen JustEatTakeaway (JET), Lid van de raad van advies voor UVA (Economics and Business), oprichter en voorzitter van stichting Sofronie.
- De heer Waarts is voormalig danser bij verschillende moderne balletgezelschappen. Na zijn rechtenstudie is hij werkzaam als (strafrecht-)advocaat. In 2011 wordt

hij rechter en is sinds 2017 senior strafrechter bij de rechtbank Amsterdam. Daarnaast is hij bestuurslid van Dansersfonds '79.

#### NEVENFUNCTIES DIRECTIE

- De heer Brandsen is artistiek adviseur van de Nationale Balletacademie, bestuurslid Scottish Ballet, lid raad van toezicht Nederlandse Dansdagen, jurylid Fedora/Van Cleef & Arpels Prize for Ballet.
- Mevrouw De Lint is lid van de raad van bestuur van Opera Europa en een veelgevraagd jurylid van internationale zangcompetities, zoals Operalia World Opera Competition, Fedora Opera Prize, Portofino International Opera Competition. Daarnaast is zij gastdocent aan de Universiteit Zürich en de Stichting Grote Zangers.
- De heer Schoonderwoerd is lid van de benoemingsadviescommissie (BAC) voor de Restitutiecommissie Cultuuroederen en Tweede Wereldoorlog.

# INHOUD

## PRESTATIEVERANTWOORDING + JAARREKENING 2021 + OVERIGE GEGEVENS

<b>5.</b>	<b>Prestatieverantwoording</b> .....	30
5.1	Prestatieverantwoording t.b.v. gemeente Amsterdam .....	30
5.2	Geaggregeerd overzicht prestatieverantwoording Opera – OCW .....	32
5.3	Geaggregeerd overzicht prestatieverantwoording Ballet – OCW .....	33
5.4	Toelichting prestatieverantwoording .....	34
<b>6.</b>	<b>Jaarrekening</b> .....	36
6.1	Balans per 31 december 2021 (na resultaatbestemming) .....	36
6.2	Functionele exploitatierekening 2021 .....	37
6.3	Kasstroomoverzicht .....	38
6.4	Toelichting op de jaarrekening 2021 .....	39
6.4.1	Algemeen .....	39
6.4.2	Grondslagen voor opstellen van de jaarrekening .....	39
6.4.3	Grondslagen voor waardering van activa en passiva .....	40
6.4.4	Grondslagen voor bepaling van het resultaat .....	42
6.4.5	Financiële instrumenten en risicobeheersing .....	43
6.4.6	Grondslagen voor opstellen van het kasstroomoverzicht .....	43
6.4.7	Toelichting op de balans per 31 december 2021 .....	44
6.4.8	Toelichting op het Meerjaren Investerings- en OnderhoudsPlan (MIOP) .....	56
6.4.9	Niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen .....	57
6.4.10	Toelichting op de exploitatierekening 2021 .....	59
6.4.11	Toelichting op het kasstroomoverzicht .....	68
6.4.12	Tabel werkzame personen .....	68
6.4.13	Toelichting op de exploitatierekening Theater 2021 .....	69
6.4.14	Toelichting op de exploitatierekening Opera 2021 .....	71
6.4.15	Toelichting op de exploitatierekening Ballet 2021 .....	73
6.5	Overige toelichtingen .....	76
6.5.1	Gebeurtenissen na balansdatum .....	76
6.5.2	Resultaatbestemming .....	76
6.6	Ondertekening van de jaarrekening .....	76
<b>7.</b>	<b>Overige gegevens</b> .....	78
7.1	Controleverklaring van de onafhankelijke accountant .....	78



# 5. PRESTATIE- VERANTWOORDING

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

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	aantal act.	aantal bezoeken	aantal act.	aantal bezoeken	aantal act.	aantal bezoeken		
<b>Producterende activiteiten<sup>1</sup></b>												
<b>Nieuwe producties</b>												
Eigen producties	27	308.734	9		10	127.337	19	185.806				
Coproducties	3	42.741	-		3	42.741	-					
Internationale (co)producties	4	22.560	3		4	22.560	1	5.028				
<b>Reprises</b>												
Binnenlandse reprises	2	22.770	2		-		2	22.770				
Internationale reprises	-	-	1		-		-					
<b>Uitvoeringen</b>												
In Amsterdam	89	63.511	90	35.867	51	33.067	47	39.881				
In de rest van Nederland	-	-	2	1.260	-		-					
In het buitenland	-	-	-		-		-					
<b>Buurtgerichte activiteiten</b>												
Digitale activiteiten <sup>2</sup>	39	333.294	19	97.829	15	159.571	24	173.723				
<b>Presenterende activiteiten</b>												
<b>Voorstellingen</b>												
Eigen programmering	89	63.511	92	37.127	51	33.067	47	39.881				
Ingehuurde programmering <sup>3</sup>	-	-	3	2.400	-		-					
Commerciële verhuur <sup>4</sup>	10	1.559	2	2.000	-		-		10	1.559		
<b>Buurtgerichte activiteiten</b>												
Digitale activiteiten <sup>2</sup>	39	333.294	19	97.829	15	159.571	24	173.723				
<b>Talentontwikkeling<sup>5</sup></b>												
Kortdurende talentontwikkeling (< 6 mnd)		aantal deeln.		aantal deeln.		aantal deeln.		aantal deeln.		aantal deeln.		
		125		18		48		77				
Langdurende talentontwikkeling (> 6 mnd)		21		18		7		14				
<b>Kunst en cultuureducatie<sup>6</sup></b>												
	aantal contact uren	aantal deeln.	aantal scholen	aantal contact uren	aantal deeln.	aantal scholen	aantal contact uren	aantal deeln.	aantal scholen	aantal contact uren	aantal deeln.	aantal scholen
<b>Schoolgebonden activiteiten In Amsterdam<sup>7</sup></b>												
PO <sup>8</sup>	64	1.711	17	114	900	19	43	1.642	10	23	1.159	7
VMBO												
VO	220	1.542	5	4	60	2	144	929	3	76	613	2
S(V)O												
Buiten Amsterdam												
PO	130	4.973	37	100	800	10	112	4.167	35	18	806	2
VO	20	463	3	1	30	1	10	249	2	10	214	1
<b>Niet-schoongebonden activiteiten In Amsterdam</b>												
0-4												
4-12	17,0	94		14	160		7	12		10	82	
12-18	-	-		1	50		-	-		-	-	
> 18	3,9	1.092		4	110		-	23		4	1.069	
<b>Buiten Amsterdam</b>												
0-4												
4-12	4,3	92		9	80		-	-		4	92	
12-18	0,8	12		1	50		-	-		1	12	
> 18	1,0	104.356		3	50		-	25		1	104.331	
<b>Digitale activiteiten<sup>9</sup></b>	22,4	3.741.000					22	374.000		0	3.367.000	
<b>Spreiding<sup>10</sup></b>												
	aantal act.	aantal bezoeken		aantal act.	aantal bezoeken		aantal act.	aantal bezoeken		aantal act.	aantal bezoeken	
Noord	1	106		5	75		1	106		-	-	
Oost	3	1.001		5	75		2	884		1	117	
Zuid	3	201		5	150		1	77		2	124	
West	4	447		10	75		3	348		1	99	
Centrum	10	3.806		15	300		7	2.370		3	1.436	
Nieuw-West	2	558		5	75		-	-		2	558	
Zuidoost	-	-		5	75		-	-		-	-	

- Aantal bezoeken uitgesplitst naar soort producerend activiteit zijn niet in de begroting opgenomen.
- Dit zijn de streaming activiteiten en online producties die hebben plaatsgevonden in 2021.
- Onder ingehuurde programmering zijn podiumkunst gerelateerde programma's opgenomen die niet onder de eigen programmering van Nationale Opera & Ballet vallen.
- Onder commercieel verhuur zijn niet-podiumkunst gerelateerde activiteiten opgenomen.
- Het totaal onder kortdurende talentontwikkeling Opera betreft de deelnemers aan de talentontwikkelingsprojecten in het kader van het Opera Forward Festival. Het totaal kortlopende talentontwikkeling Ballet betreft studenten en leerlingen van de Nationale Ballet Academie die mee hebben gedaan aan verschillende voorstellingen van HNB in 2021. De deelnemers onder langdurende talentontwikkeling betreft voor Ballet 14 dansers van de Junior Company en 6 zangers en 1 repetitor van de Nationale Opera Studio.
- Sinds de start van Kunstenplan 2021-2024 hanteert de gemeente een nieuwe tellingswijze voor kunst- en cultuureducatie, waarbij het uitgangspunt niet is het aantal activiteiten die door NO&B worden georganiseerd, maar het aantal contacturen die een Nationale Opera & Ballet docent inzet voor een Nationale Opera & Ballet activiteit.
- Ten aanzien van het aantal contacturen wordt het criterium "in of buiten Amsterdam" gebruikt om te bepalen of een activiteit en de daaraan gekoppelde contacturen 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 contacturen 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.
- De twee schoolgebonden voorstellingen PO *Anansi* zijn een gezamenlijke activiteit van Opera en Ballet en wordt separaat in de twee kolommen voor Opera en Ballet verantwoord. In kolom NO&B totaal is deze activiteit één keer verantwoord.
- Dit betreft de registraties en adaptaties voor TV en radio.
- Dit betreft de spreiding van alle schoolgebonden activiteiten binnen Amsterdam, inclusief de schoolgebonden voorstellingen po en vo.

5.2 GEAGGREGEERD OVERZICHT PRESTATIEVERANTWOORDING OPERA - OCW

Conform prestatie­model - podiumkun­stinstel­lingen, Handboek verantwoording cultuursubsidies, Instellingen, 2021-2024 van het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap

	OPERA							
	Begroting				Realisatie			
	2021*		2024		Huidig boekjaar		Vorig boekjaar*	
	Aantal voorst.	Aantal bezoeken	Aantal voorst.	Aantal bezoeken	Aantal voorst.	Aantal bezoeken	Aantal voorst.	Aantal bezoeken
<b>PRODUCTIES</b>								
<i>producties</i>	7		17		17		7	
<i>waarvan</i>								
producties (groot) bedoeld voor zalen met meer dan 400 zitplaatsen	7		13		9		7	
online producties					6			
<b>VOORSTELLINGEN EN BEZOEKEN</b>								
reguliere voorstellingen standplaats	39	15.615	112	124.120	51	33.067	76	28.639
reguliere voorstellingen buiten standplaats			10	3.200	0	0	0	0
reguliere voorstellingen buitenland					0	0	0	0
reguliere voorstellingen online					15	159.571		
<b>reguliere voorstellingen totaal (3+4+5+6)</b>	<b>39</b>	<b>15.615</b>	<b>122</b>	<b>127.320</b>	<b>66</b>	<b>192.638</b>	<b>76</b>	<b>28.639</b>
<i>waarvan</i>								
gratis bezoeken (zaal)		1.034		8.433		4.728		981
gratis bezoeken (online)						154.930		
betaalde bezoeken (zaal)		14.581		118.887		28.339		27.658
betaalde bezoeken (online)						4.641		
<b>schoolgebonden voorstellingen en bezoeken</b>	<b>6</b>	<b>920</b>	<b>6</b>	<b>2.200</b>	<b>14</b>	<b>2.379</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<i>waarvan</i>								
zaal	6	920	6	2.200	14	2.379	0	0
online					0			
<b>totaal voorstellingen en bezoeken (7+8)</b>	<b>45</b>	<b>16.535</b>	<b>128</b>	<b>129.520</b>	<b>80</b>	<b>195.017</b>	<b>76</b>	<b>28.639</b>

\*In 2020 hebben wel online producties plaatsgevonden, maar die zijn toen verantwoord onder de rubriek registratie/adaptatie online platform, zijnde openbare activiteiten. Deze rubriek is in het format voor kunstenplan 2021-2024 komen te vervallen. De online producties zijn in 2021 ook begroot onder de rubriek registratie/adaptatie online platform, omdat er in het format voor de begroting t.b.v. het corona addendum nog geen aparte rubriek voor online producties was.

5.3 GEAGGREGEERD OVERZICHT PRESTATIEVERANTWOORDING BALLET - OCW

Conform prestatie­model – podiumkun­stinstel­lingen, Handboek verantwoording cultuursubsidies, Instellingen, 2021-2024 van het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap

	BALLET							
	Begroting				Realisatie			
	2021*		2024		Huidig boekjaar		Vorig boekjaar*	
	Aantal voorst.	Aantal bezoeken	Aantal voorst.	Aantal bezoeken	Aantal voorst.	Aantal bezoeken	Aantal voorst.	Aantal bezoeken
<b>PRODUCTIES</b>								
<i>producties</i>	8		18		22		8	
<i>waarvan</i>								
producties (groot) bedoeld voor zalen met meer dan 400 zitplaatsen	7		14		9		8	
online producties					12			
<b>VOORSTELLINGEN EN BEZOEKEN</b>								
reguliere voorstellingen standplaats	51	20.253	92	105.440	47	39.881	32	33.728
reguliere voorstellingen buiten standplaats	2	1.260	33	17.350	0	0	0	0
reguliere voorstellingen buitenland	0	0	9	10.200	0	0	3	1.432
reguliere voorstellingen online					24	173.723		
<b>reguliere voorstellingen totaal (3+4+5+6)</b>	<b>53</b>	<b>21.513</b>	<b>134</b>	<b>132.990</b>	<b>71</b>	<b>213.604</b>	<b>35</b>	<b>35.160</b>
<i>waarvan</i>								
gratis bezoeken (zaal)		1.632		10.086		4.781		3.213
gratis bezoeken (online)						162.028		
betaalde bezoeken (zaal)		19.881		122.904		35.100		31.947
betaalde bezoeken (online)						11.695		
<b>schoolgebonden voorstellingen en bezoeken</b>	<b>2</b>	<b>800</b>	<b>6</b>	<b>2.200</b>	<b>2</b>	<b>1.090</b>	<b>1</b>	<b>1.115</b>
<i>waarvan</i>								
zaal	2	800	6	2.200	2	1.090	1	1.115
online								
<b>totaal voorstellingen en bezoeken (7+8)</b>	<b>55</b>	<b>22.313</b>	<b>140</b>	<b>135.190</b>	<b>73</b>	<b>214.694</b>	<b>36</b>	<b>36.275</b>

\*In 2020 hebben wel online producties plaatsgevonden, maar die zijn toen verantwoord onder de rubriek registratie/adaptatie online platform, zijnde openbare activiteiten. Deze rubriek is in het format voor kunstenplan 2021-2024 komen te vervallen. De online producties zijn in 2021 ook begroot onder de rubriek registratie/adaptatie online platform, omdat er in het format voor de begroting t.b.v. het corona addendum nog geen aparte rubriek voor online producties was.

#### 5.4 TOELICHTING PRESTATIE-VERANTWOORDING

De prestatieverantwoording voor Nationale Opera & Ballet bestaat uit twee delen, namelijk die voor de gemeente Amsterdam en voor het Ministerie van OCW.

Wegens de voortdurende pandemie en de daarbij behorende coronamaatregelen, waren reguliere programmering en geplande producties niet mogelijk gedurende een groot deel van het jaar. Zeker aan het begin van 2021 was het duidelijk dat geplande grote zaal producties en tournees voorlopig geen voortgang zouden kunnen hebben.

Voor zowel DNO als HNB begon de normale drukte op het toneel weer in juni. Van de 8 reguliere producties die in het corona addendum voor HNB zijn begroot, zijn allen op het podium uitgevoerd. Echter niet alle voorstellingen hebben kunnen plaatsvinden. De laatste 10 voorstellingen in december van de *Notenkraker* en *Muizenkoning* zijn afgelast. Van de 9 voorstellingen die DNO in 2021 produceerde, gingen er 7 in première tussen september en december, waardoor de productiedruk in de tweede helft van het jaar vergelijkbaar was met een normaal seizoen.

In juni tijdens het Holland Festival heeft het programma *Beethoven* van HNB 5 keer voor een publiek van maximaal 250 bezoekers kunnen plaatsvinden; het tweede Holland Festival programma *Four Seasons* werd ook 5 keer uitgevoerd, waarvan de eerste 2 voorstellingen met 250 en 3 voorstellingen met 450 bezoekers. Van beide producties was ook een livestream te zien. Na de zomer was het enige tijd rustig aan het corona-front en heeft HNB de producties TOER (8x) en Mata Hari (13x) voor een bijna volle zaal kunnen dansen, een prettige ervaring waar niet op was gerekend.

DNO speelde vanaf juni de 6 voorstellingen van *Die Ersten Menschen*, en opende in september het nieuwe seizoen met twee producties tegelijk: *Der Zwerg* en *Missa in tempore belli*, die beiden 4 voorstellingen beleefden. Vervolgens werd met 5 voorstellingen van het nieuwe werk *Upload* en 9 uitvoeringen van *Don Giovanni* het seizoen voortvarend voortgezet. Van de 7 geplande voorstellingen voor *La Traviata* moesten er in december 3 worden afgelast na aangescherpte maatregelen.

Onder de producties van DNO was een aantal bijzondere muziektheaterprojecten, waaronder *Hoe Anansi the stories of the world bevrijdde* (6 voorstellingen in november, waarvan 2 schoolmatinees), waarin de dialoog tussen opera, ballet en vormen van moderne dans gezocht werd en een speciaal programma voor de Black Achievement Month. Beide voorstellingen kwamen in co-productie met HNB tot stand.

De online producties worden in het format van OCW apart getoond. Bij het opstellen van de begroting was dat nog niet het geval en werden ze onder 'overige activiteiten' meegenomen. Dit verklaart de toename van het aantal producties t.o.v.

de begroting zowel bij Opera als Ballet. In 2021 is veel geëxperimenteerd met streaming. In totaal heeft HNB 12 online producties geproduceerd. HNB startte het jaar met een aantal streamings van *Hans van Manen Variations*, gevolgd door een registratie van *Spring Special* een duettenprogramma van de solisten. Daarna volgden *Metamorphosis*, *Somewhere in Between* en de vijf producties van *New Moves*. De reguliere producties die zowel live als online te zien zijn geweest, zijn niet nogmaals meegeteld onder de rubriek online producties (*Beethoven*, *Four Seasons*, *TOER*, *Notenkraker* en *I feel it too*).

Ook voor DNO speelde online een grote rol, net als in 2020. 6 online programma's gingen in 2021 in première. Voor registraties van *Petite Messe Solennelle*, en *Donizetti Queens in Concert* werd gebruik gemaakt van voor DNO nieuwe opnametechnieken om orkest en koor in onze zaal vast te leggen. Ook werden twee operafilms gemaakt (de filmeditie van *Upload*, en de film *Springtime in Amsterdam*, die binnenkort uitkomt). De reguliere producties die zowel live als online te zien zijn geweest, zijn niet nogmaals meegeteld onder de rubriek online producties (*Die Ersten Menschen*, *Der Zwerg*, *Een lied voor de maan*, *Upload*, *Voices out of Silence*, *Ein Deutches Requiem* en *La Traviata*). Enkele producties zijn meermaals (op verschillende momenten in het jaar) gestreamd.

Verschillen tussen de realisatie en de begroting van de activiteiten zijn vooral te zien in het aantal DNO producties (7 begroot, versus 17 gerealiseerd) en HNB producties (8 begroot, versus 22 gerealiseerd). Ten tijde van het maken van de inschatting was nog niet volledig duidelijk hoe groot de rol van online producties zou worden. Het aantal gerealiseerde voorstellingen is bij DNO hoger dan ingeschat, wat deels te verklaren is door de meevallende openingsvoorwaarden waarmee DNO afgelopen najaar te maken kreeg, en deels door de extra producties die zijn gemaakt. Bij HNB zijn alleen bij de *Notenkraker* en *Muizenkoning* voorstellingen komen te vervallen, waardoor het aantal iets is achtergebleven: 51 begroot en 47 gerealiseerd. Er heeft geen tournee plaatsgevonden.

De COVID-crisis heeft ook het organiseren van cultuureducatieactiviteiten bemoeilijkt. Toch hebben nog 288 schoolgebonden activiteiten plaats gevonden, waarmee ruim 9.700 leerlingen op het PO en VO zijn bereikt. In 2021 konden er gelukkig weer schoolgebonden voorstellingen plaatsvinden rond *Hoe Anansi de stories of the world bevrijdde* en *Een lied voor de maan*. De geplande schoolvoorstellingen rond *Notenkraker* en *Muizenkoning* en *Goud*, beide in december, konden helaas vanwege de invoering van een nieuwe lockdown niet doorgaan. Ook de meeste CKV-workshops voor het VO konden vanwege beperkte capaciteit of de lockdown niet doorgaan.

Er is een begin gemaakt met het aanbieden van online CKV waarbij een registratie van een voorstelling centraal staat. Een programma rond Hans van Manen en het speciaal voor

VMBO gemaakte project *Mr and Mrs Perfect* zijn al op een aantal scholen uitgezet en *I Pagliacchi* en *For a look and a touch* zijn in voorbereiding. Op Spring High (HNB) en het Cygnus Gymnasium (DNO) werd samen met de leerlingen een langere periode gewerkt aan een voorstelling die hetzij live (Cygnus) hetzij op film (Spring High) gepresenteerd werd. Verder kregen deze leerlingen een workshop dans of zang, of een andere educatieve activiteit, verzorgd door NO&B en kregen deze leerlingen een workshop dans of zang aangeboden, zowel in het theater als op de betreffende school. Samen met Follow a muse werd in november 2021 de interactieve Coppelia App gelanceerd die al op 98 scholen in gebruik is genomen.

Op verzoek van de gemeente Amsterdam houdt Nationale Opera & Ballet vanaf 2021 de contacturen bij die een Nationale Opera & Ballet docent inzet bij een activiteit om zo een beter inzicht te geven in de intensiteit van de educatieve projecten. Per activiteit houdt Nationale Opera & Ballet de contacturen, het aantal deelnemers en de activiteiten bij. Wanneer een docent van Nationale Opera & Ballet 40 contacturen heeft met 1.435 leerlingen PO verdeeld over 37 activiteiten, betekent dat dat 1.435 leerlingen gemiddeld 62 minuten contact hebben gehad met een Nationale Opera & Ballet docent in het kader van een cultuur-educatieve activiteit. Omdat het hier gemiddelden betreft, geven deze cijfers de intensiteit onvoldoende weer; een project bestaat regelmatig uit meer dan één activiteit en dus gaat het in werkelijkheid vaak om meer contacturen per leerling. Bovendien wordt het aantal activiteiten in het formulier van de Gemeente niet gevraagd waardoor het onduidelijk blijft hoe de contacturen zijn verdeeld over het aantal leerlingen.

# 6. JAARREKENING

## 6.1 BALANS PER 31 DECEMBER 2021 (NA RESULTAATBESTEMMING)

(x €1.000)

ACTIVA		31-dec-21	31-dec-20
<b>Vaste activa</b>			
Immateriële vaste activa			
- Software		575	311
- In uitvoering		10	98
<b>Totaal immateriële vaste activa</b>	1a.	<b>585</b>	<b>409</b>
Materiële vaste activa			
- Gebouw		2.372	2.520
- Verbouwingen		6.019	6.248
- Inventaris & inrichting		7.983	6.254
- In uitvoering		206	271
<b>Totaal materiële vaste activa</b>	1b.	<b>16.580</b>	<b>15.293</b>
<b>Totaal vaste activa</b>	1.	<b>17.165</b>	<b>15.702</b>
<b>Vlottende activa</b>			
Vorraden	2.	181	229
Vorderingen	3.	4.314	4.803
Liquide middelen	4.	33.008	32.785
<b>Totaal vlottende activa</b>		<b>37.503</b>	<b>37.817</b>
<b>TOTAAL ACTIVA</b>		<b>54.668</b>	<b>53.519</b>
<b>PASSIVA</b>		<b>31-dec-21</b>	<b>31-dec-20</b>
<b>Eigen vermogen</b>			
Algemene reserve		6.362	6.362
Bestemmingsreserves		7.623	7.819
Bestemmingsfonds OCW Steunpakket I		4.720	4.797
<b>Totaal eigen vermogen</b>	5.	<b>18.705</b>	<b>18.978</b>
<b>Vorzieningen</b>	6.	<b>7.296</b>	<b>9.462</b>
<b>Langlopende schulden</b>	7.	<b>14.327</b>	<b>12.642</b>
<b>Kortlopende schulden</b>	8.	<b>14.340</b>	<b>12.437</b>
<b>TOTAAL PASSIVA</b>		<b>54.668</b>	<b>53.519</b>

## 6.2 FUNCTIONELE EXPLOITATIEREKENING 2021

BATEN (x €1.000)		Rekening 2021	Begroting 2021	Rekening 2020
<b>Eigen inkomsten</b>				
Publieksinkomsten binnenland		3.367	2.315	4.126
- Recette		2.961	1.901	3.674
- Uitkoop		2	0	0
- Partage		0	0	15
- Overige publieksinkomsten		404	414	437
Publieksinkomsten buitenland		0	0	26
<b>Totaal publieksinkomsten</b>	9.	<b>3.367</b>	<b>2.315</b>	<b>4.152</b>
Sponsorinkomsten	10.	667	670	739
Vergoedingen coproducent	11.	309	225	378
Overige directe inkomsten	11.	274	89	648
<b>Totaal overige directe inkomsten</b>		<b>1.250</b>	<b>984</b>	<b>1.765</b>
<b>Totaal directe inkomsten</b>		<b>4.617</b>	<b>3.299</b>	<b>5.917</b>
<b>Indirecte inkomsten</b>	12.	<b>460</b>	<b>516</b>	<b>438</b>
Private middelen particulieren incl. vriendenverenigingen		509	1.443	2.053
Private middelen bedrijven		0	0	0
Private middelen private fondsen		740	877	870
<b>Totaal bijdrage uit private middelen</b>	13.	<b>1.249</b>	<b>2.320</b>	<b>2.923</b>
<b>Totaal eigen inkomsten</b>		<b>6.326</b>	<b>6.135</b>	<b>9.278</b>
<b>Baten in natura</b>	14.	<b>18</b>	<b>0</b>	<b>96</b>
<b>Subsidies</b>				
Structurele subsidie OCW		35.948	35.170	35.171
Structurele subsidie gemeente		11.929	11.930	11.825
<b>Totaal structurele subsidies</b>	15.	<b>47.877</b>	<b>47.100</b>	<b>46.996</b>
<b>Incidentele publieke subsidies</b>	16.	<b>6.325</b>	<b>4.461</b>	<b>7.193</b>
<b>Totaal subsidies</b>		<b>54.202</b>	<b>51.561</b>	<b>54.189</b>
<b>TOTAAL BATEN</b>		<b>60.547</b>	<b>57.696</b>	<b>63.563</b>
<b>LASTEN (x €1.000)</b>				
Beheerlasten materieel	17.	8.337	8.682	8.367
Beheerlasten personeel	18.	9.360	9.121	8.508
<b>Totaal beheerlasten</b>		<b>17.697</b>	<b>17.803</b>	<b>16.875</b>
Activiteitenlasten materieel	19.	5.397	5.687	5.388
Activiteitenlasten personeel	20.	37.564	36.702	35.591
<b>Totaal activiteitlasten</b>		<b>42.961</b>	<b>42.389</b>	<b>40.979</b>
<b>TOTAAL LASTEN</b>		<b>60.658</b>	<b>60.192</b>	<b>57.854</b>
<b>Saldo uit gewone bedrijfsvoering</b>		<b>-111</b>	<b>-2.496</b>	<b>5.709</b>
<b>Saldo rentebaten /-lasten</b>	21.	<b>-161</b>	<b>-160</b>	<b>-109</b>
<b>EXPLOITATIERE SULTAAT</b>		<b>-272</b>	<b>-2.656</b>	<b>5.600</b>



## 6.3 KASSTROOMOVERZICHT

(x €1.000)	2021	2020
<b>I Kasstroom uit operationele activiteiten</b>		
<b>Exploitatieresultaat</b>	<b>-272</b>	<b>5.600</b>
Aanpassen voor:		
Afschrijvingen (im)materiële vaste activa	2.138	2.050
Mutatie voorzieningen	-2.166	-97
Mutatie langlopende schulden	1.685	-199
<b>Bruto kasstroom uit operationele activiteiten</b>	<b>1.385</b>	<b>7.354</b>
Mutatie in voorraden	48	37
Mutatie in vorderingen	489	318
Mutatie kortlopende schulden	1.901	-275
<b>Netto kasstroom uit operationele activiteiten</b>	<b>3.823</b>	<b>7.434</b>
<b>II Kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>		
Investering in (im)materiële vaste activa	-3.619	-1.831
Desinvestering (im)materiële vaste activa	18	49
<b>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>	<b>-3.601</b>	<b>-1.782</b>
<b>III Kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>		
<b>Mutatie liquide middelen I - II</b>	<b>223</b>	<b>5.652</b>
Liquide middelen einde boekjaar	33.008	32.785
Liquide middelen begin boekjaar	32.785	27.133
<b>Mutatie liquide middelen</b>	<b>223</b>	<b>5.652</b>

## 6.4 TOELICHTING OP DE JAARREKENING 2021

## 6.4.1 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 een grootschalig balletrepertoire;
- de bevordering van de muziekdramatische kunst in Nederland, in het bijzonder door het verzorgen van een grootschalig opera-aanbod;
- het realiseren van een groot landelijk publieksbereik,
- alsmede al hetgeen met het vorenstaande in de ruimste zin verband houdt of daartoe bevorderlijk kan zijn..

Het vermogen van de stichting wordt gevormd door:

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

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

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

## Verbonden partijen

Er is een grote samenhang tussen Stichting Nationale Opera & Ballet en Stichting Nationale Opera & Ballet Fonds. 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 en de gemeente Amsterdam. Voor de periode 2021-2024 heeft het ministerie van OCW initieel een subsidie toegekend van €109.514.962 (zijnde €27.378.741 per jaar) voor De Nationale Opera en initieel €31.166.230 (zijnde €7.791.557 per jaar) voor Het Nationale Ballet. De gemeente Amsterdam heeft voor de periode 2021-2024 initieel een subsidie toegekend van €11.929.410 per jaar voor de functie podium voor dans, opera en balletgezelschap. Dit bedrag is inclusief een prijsbijstelling van 1,7% in 2021. In de exploitatierekening wordt in 2021 een hogere structurele subsidie verantwoord op grond van tussentijds door het ministerie van OCW toegekende loon- en prijsbijstellingen op de initiële beschikking, respectievelijk 2,32% en 1,958%.

## Functionele exploitatierekening

Voor de functionele exploitatierekening is het model gehanteerd zoals voorgeschreven in het Handboek verantwoording subsidies kunstenplan 2021-2024 van de gemeente Amsterdam en Handboek verantwoording cultuursubsidies instellingen 2021-2024 van de rijksoverheid.

## 6.4.2 GRONDSLAGEN VOOR OPSTELLEN VAN DE JAARREKENING

## Algemeen

De jaarrekening is opgesteld en ingericht in overeenstemming met Boek 2 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 2021-2024 (hierna Handboek OCW).

Een uitzondering hierop zijn de vereisten ten aanzien van de investeringssubsidies van de gemeente Amsterdam. In overleg met de gemeente Amsterdam wordt vanaf 1 januari 2011 de subsidie voor investeringen en onderhoud als volgt verantwoord: de nog niet bestede subsidies die in een volgend jaar tot uitgaaf komen ter dekking van de afschrijvingslasten van de materiële vaste activa worden verantwoord onder de langlopende schulden. Voor dat deel van de ontvangen subsidie waarvoor nog geen verplichtingen zijn aangegaan, wordt een voorziening investering en groot onderhoud gevormd. De gemeente Amsterdam heeft in een brief d.d. 29-03-2012 met kenmerk 2012/2794 akkoord gegeven voor deze presentatiewijze.

## Continuïteit van de activiteiten

Deze jaarrekening is opgesteld uitgaande van de continuïteitsveronderstelling. Belangrijk hierin is de betaling van toekomstige subsidie vanuit het ministerie van OCW en de gemeente Amsterdam voor de jaren 2022, 2023 en 2024 voor de kunstenplanperiode 2021-2024.

**Oordelen en schattingen**

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

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

**Vreemde valuta**Functionele valuta

De jaarrekening is opgesteld in euro, dit is zowel de functionele als de presentatievaluta van de stichting. Transacties, vorderingen en schulden Transacties in vreemde valuta gedurende de verslagperiode zijn in de jaarrekening verwerkt tegen de koers op transactiedatum.

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

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

**Financiële instrumenten**

Financiële instrumenten omvatten vorderingen onder vlotende 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.

**6.4.3 GRONDSLAGEN VOOR WAARDERING VAN ACTIVA EN PASSIVA****(Im)materiële vaste activa**

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

**Waardeverminderingen van vaste activa**

De stichting beoordeelt op iedere balansdatum of er aanwij-

zingen 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 incourantheid van de voorraden.

**Vooruitbetaalde kosten toekomstige producties**

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

**Vorderingen**

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

**Liquide middelen**

Liquide middelen bestaan uit 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 fonds zijn op voorschrift van het ministerie van OCW een in de jaarrekening omschreven bestedingsmogelijkheid gegeven. Deze ligt in het verlengde van de doelstelling van de stichting.

**Voorzieningen**

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

Wanneer de verwachting is dat een derde de verplichtingen vergoedt, en wanneer het waarschijnlijk is dat deze vergoeding zal worden ontvangen bij de afwikkeling van de verplichting, wordt deze vergoeding als een actief in de balans opgenomen. Op basis van het geoordeelde deel van de subsidie van de gemeente Amsterdam voor dekking van de gemiddelde 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 personeelsbelo-

ningen 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 werk en zekerheid (met ingang van 1 juli 2015) en de Wet arbeidsmarkt in balans (met ingang van 1 januari 2020) recht heeft. De kosten voor ontslagvergoedingen worden volledig in exploitatierekening opgenomen. Onder de kortlopende schulden worden verplichtingen aan oud medewerkers met een looptijd korter en langer dan 1 jaar gerapporteerd.

Pensioenregeling

Nationale Opera & Ballet heeft de pensioenregeling ondergebracht bij het ABP. De pensioenregeling is een middelloonstelsel. De stichting heeft geen verplichting tot het verrichten van extra betalingen of herstellpremies als gevolg van een lage dekkingsgraad van het pensioenfonds. Ook heeft de stichting geen verplichting tot het vergoeden van de nadelen van individuele waardeoverdrachten. De premies worden verantwoord in de exploitatierekening zodra deze verschuldigd zijn. Vooruitbetaalde premies worden opgenomen als overlopende activa indien dit tot een terugstorting leidt of tot een vermindering van toekomstige betalingen. Nog niet betaalde premies worden als verplichting op de balans opgenomen. Eind 2021 is de dekkingsgraad van het ABP 110,2%.

Andere lange termijn personeelsbeloningen

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

De verplichtingen met betrekking tot de jubileumuitkeringen komen voort uit een bepaling in de cao Nationale Opera & Ballet en in de cao Toneel en Dans dat een medewerker recht heeft op een gratificatie als hij een aantal aaneengesloten jaren in dienst is. Bij de berekening wordt rekening gehouden

met 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. De periodieke betalingen worden in mindering gebracht op de voorziening.

#### Langlopende schulden

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

#### Schulden

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

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

#### Operationele 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.

### 6.4.4 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 waarop de bijdrage betrekking heeft.

#### Giften en bartering

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

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

Het aangaan van bartering-overeenkomsten is de laatste jaren toegenomen. Bartering is te omschrijven als ruilhandel met gesloten beurzen. In beginsel is een 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 4.4.13 tot en met 4.4.15 is het exploitatieresultaat onderverdeeld naar Theater, Opera en Ballet. Het segment Theater betreft de exploitatie en instandhouding van het Theater. De segmenten Opera en Ballet betreffen de twee kunstvormen.

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

### 6.4.5 FINANCIËLE INSTRUMENTEN EN RISICOBEBEERSING

#### Marktrisico

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

#### Valutarisico

De stichting is voornamelijk werkzaam in de eurozone. Het valutarisico heeft betrekking op inkoopcontracten en vergoedingen voor coproducties, als deze niet in de functionele valuta worden afgesloten. In 2021 is een gering aantal coproductie en artiesten contracten niet in euro afgesloten, maar deze zijn conform beleid niet afgedekt met een financieel instrument vanwege de beperkte omvang.

#### Prijrisico

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

#### Kasstroombisico

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

#### Renterisico

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

#### Kredietrisico

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

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

#### Liquiditeitsrisico

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

### 6.4.6 GRONDSLAGEN VOOR OPSTELLEN VAN HET KASSTROOMOVERZICHT

#### 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.

## 6.4.7 TOELICHTING OP DE BALANS PER 31 DECEMBER 2021

## 1a. Immateriële vaste activa

(x €1.000)	Software	In uitvoering	Totaal
<b>1 januari</b>			
Aanschafwaarde	1.265	98	1.363
Afschrijvingen	-954	0	-954
Boekwaarde	311	98	409
<b>Mutaties</b>			
Investering in uitvoering	382	10	392
Ingebruikname	78	-98	-20
Afschrijvingen	-196	0	-196
	264	-88	176
<b>31 december</b>			
Aanschafwaarde	1.611	10	1.621
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	-1.036	0	-1.036
<b>Boekwaarde</b>	<b>575</b>	<b>10</b>	<b>585</b>
afschrijvingstermijn	1,5 tot 5 jaar	n.v.t.	

De immateriële vaste activa bestaat onder andere uit de CRM- en planningstool, de website en software voor de financiële administratie en theatertechniek. De investering in uitvoering van €382.000 betreft de nieuwe website, het nieuwe kaartverkoopsysteem en de archieftool die in 2021 betaald en geactiveerd zijn. De ingebruikname van €78.000 is het bedrag in uitvoering uit 2020 dat in 2021 geactiveerd is voor bovenstaande projecten. Van het totale bedrag ingebruikname van €98.000 is €20.000 aan advies- en implementatiekosten in 2021 direct ten laste van het resultaat geboekt.

## 1b. Materiële vaste activa

(x €1.000)	Gebouw	Verbouwingen	Inventaris en inrichting	In uitvoering	Totaal
<b>1 januari</b>					
Aanschafwaarde	6.683	9.419	16.369	271	32.742
Afschrijvingen	-4.163	-3.171	-10.115	0	-17.449
Boekwaarde	2.520	6.248	6.254	271	15.293
<b>Mutaties</b>					
Deactivatie	0	0	-18	0	-18
Investering in uitvoering	0	244	2.820	206	3.270
Ingebruikname	0	19	229	-271	-23
Afschrijvingen	-148	-492	-1.302	0	-1.942
	-148	-229	1.729	-65	1.287
<b>31 december</b>					
Aanschafwaarde	6.683	9.678	18.805	206	35.372
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	-4.311	-3.659	-10.822	0	-18.792
<b>Boekwaarde</b>	<b>2.372</b>	<b>6.019</b>	<b>7.983</b>	<b>206</b>	<b>16.580</b>
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 23 november 2020 de reële waarde van het pand aan de Kollenbergweg getaxeerd op €5.000.000.

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 en verkoopkosten. Om tot de realiseerbare waarde te komen is de reële waarde verminderd met een inschatting van kosten die moeten worden gemaakt om het pand te verkopen. De realiseerbare waarde is geschat op €4.948.000.

De deactivatie (€18.000) bij inventaris en inrichting betreft onder andere TL-verlichting die vervangen is door ledverlichting. De investering in uitvoering verbouwingen van €244.000 is in 2021 betaald en geactiveerd en heeft betrekking op de verbouwing artiesteningang. Bij inventaris en inrichting is in 2021 €2.820.000 betaald en geactiveerd voor ledverlichting (€1.275.000), toneel/balletvloeren (€364.000), het vleugel-park (€272.000), audiovisuele ondersteuning in het voorge-

bouw (€257.000), verduurzamen verlichting (€202.000), mixer studio A (€151.000), een nieuw hdtv-opname camerasysteem (€133.000) en mediastorage (€113.000).

De €229.000 is het bedrag in uitvoering uit 2020 dat in 2021 is geactiveerd en bevat ledverlichting (€93.000), renovatie magazijn (€49.000) en audiovisuele ondersteuning in het voorgebouw (€40.000).

In 2021 zijn meerdere nieuwe investeringen geïnitieerd en op dit moment in uitvoering (€206.000), onder andere voor de randapparatuur voor het hdtv-opname camerasysteem (€133.000), verduurzaming verlichting (€40.000), nieuwe draaischijf (€22.000) en CRM (€10.000). Van het bedrag in uitvoering van €271.000 uit 2020 is €248.000 geactiveerd en €23.000 in het resultaat geboekt.

Voor het verduurzamen van verlichting is €100.000 aan subsidie van de gemeente ontvangen. Deze incidentele subsidie is conform het handboek verantwoording cultuursubsidies van OCW bij de langlopende schulden geboekt en zal in 10 jaar, gelijk aan de afschrijvingstermijn van de verlichting, in de exploitatierekening vrijvallen ter dekking van de afschrijvingslasten.



**2. Voorraden**

(x €1.000)	2021	2020
Voorraden	181	229
<b>Stand per 31 december</b>	<b>181</b>	<b>229</b>

De voorraden bestaan uit gereed product, grond- en hulpstoffen. De daling ten opzichte van 2020 van €48.000 kan enerzijds verklaard worden door de volledige afschrijving van

de horeca- en winkelvoorraden ter waarde van €75.000 en een waardevermindering van €27.000 door prijsstijgingen voor hout en staal.

**3. Vorderingen**

(x €1.000)	2021	2020
Vooruitbetaalde kosten toekomstige producties	1.298	505
Voorschotten	925	736
Overige vorderingen en vooruitbetaalde bedragen	767	580
Belastingen	716	550
Debiteuren	316	504
Overlopende activa	227	0
Rekening-courant NO&B Fonds	65	1.928
<b>Stand per 31 december</b>	<b>4.314</b>	<b>4.803</b>

De 'Vooruitbetaalde kosten toekomstige producties' hebben voor €606.271 betrekking op de nieuwe ballet productie *Raymonda* (première in april 2022) en €692.151 voor diverse toekomstige producties o.a. *Anna Bollena* (€226.695 -première in mei 2022), *Eurydice- Die Liebenden blind* (€156.703), *Collectieve Works* (€58.341) *Studio Dennis* en *Katya* (€42.068) welke in première gaan tijdens Opera Forward Festival maart 2022, *Made in Amsterdam* (€26.472 première in februari 2022).

De 'Voorschotten' betreffen de honoraria van artiesten van producties die in 2022 en daarna plaatsvinden (e.g. *Eurydice- Die Liebenden blind*, *Turandot*, *Tosca (2022)* en *Animal Farm (2023)*).

De post 'overige vorderingen en vooruitbetaalde bedragen' bevat o.a. nog te ontvangen bijdragen van fondsen voor de Junior Company (€106.000), een bijdrage van Het Ballet Orkest (€100.000), verschillende vorderingen bij o.a. Mollie (€86.127), UWV(€25.000), Loyalis (€18.769), betaalde borgsommen (€33.708) en meerdere vooruitbetaalde algemene kosten voor 2022 (€367.014).

Bij 'belastingen' staan de nog te ontvangen btw-aangiften van november en december 2021.

Het merendeel van het saldo 'debiteuren' betreft het verhuren van de productie *Cenerentola* aan Los Angeles, een coproductie bijdrage van Opera Zuid voor *Elisir d'amore* en een bedrag van €58.000 aan openstaande creditnota's van een crediteur.

Overlopende activa zijn de kosten die voor rekening komen van de gemeente Amsterdam volgens het huurcontract voor de projecten verduurzaming achtergebouw en de verbouwing artiesteningang. In het kader van efficiency heeft Nationale Opera & Ballet de werkzaamheden aanbesteed en de bijbehorende facturen betaald. De factuur aan de gemeente voor deze voorgeschoten kosten wordt in 2022 verstuurd.

De rekening courant NO&B betreft het met de stichting NO&B te verrekenen saldo per ultimo 2021. Er vindt geen rentevergoeding plaats over de rekening-courant. Het totale schuldi-ge saldo van €65.229 is een verrekening van de resterende bijdrage aan NO&B voor 2021 € 422.154 (€ 151.227 aan HNB en € 270.927 aan DNO) plus kosten gerealiseerd door NO&B namens NO&B Fonds (€4.419) minus de inkomsten voor het Fonds ontvangen door NO&B o.a. donaties (€ 361.344).

**4. Liquide middelen**

(x €1.000)	rente% 31/12/2021	looptijd	eindpositie
Ondernemers deposito ABN AMRO Kwartaal	Basisrente -0,50%	kwartaal maximum bedrag	2.500
Rabo Doel Reseveren RABOBANK	Basisrente -0,50%	jaar maximum bedrag	4.987
<b>Totaal per 31 december</b>			<b>7.487</b>

Direct opeisbare saldi bij bankinstellingen belooft per balansdatum €33.007.945 waarvan €7.486.784 is ondergebracht bij bovenstaande deposito's. Per 31/12/2021 hanteren de bankinstellingen een negatieve rente van 0,5% boven het drempelbedrag van €150.000 (ABN AMRO) en €100.000 (Rabobank).

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 beiden banken 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, vakantiegeld en crediteuren.

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

- kortlopende schulden €14.274.000;
- voorzieningen €7.296.000;
- in 2021 reeds ontvangen subsidie van de Gemeente Amsterdam voor 2022 (€1.009.000).

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

Het stichtingskapitaal bedraagt per 31 december 2021 €79,41

**Algemene reserve**

(x €1.000)	2021	2020
Stand 1 januari	6.362	6.362
Toevoeging ingevolge bestemming resultaat	0	0
Onttrekking ingevolge bestemming resultaat	0	0
<b>Stand per 31 december</b>	<b>6.362</b>	<b>6.362</b>

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

**Solvabiliteit en haringmaat**

De solvabiliteitsratio wordt berekend door de algemene reserve te delen door de totale passiva. De solvabiliteitsratio voor 2021 is 11,7%, dat is 0,3% lager dan in 2020. Dit komt omdat de totale passiva ten opzichte van 2020 met 2% is gestegen, terwijl de algemene reserve hetzelfde is gebleven.

(x €1.000)	2021	2020
Bestemmingsreserve toekomstige activiteiten EPP	674	674
Bestemmingsreserve toekomstige activiteiten Opera	5.225	5.225
Bestemmingsreserve toekomstige activiteiten Ballet	950	950
Bestemmingsreserve renovatie Decoratelier	602	602
Bestemmingsreserve instandhouding Decoratelier	165	361
Bestemmingsreserve Amsterdam ZO	7	7
<b>Stand per 31 december</b>	<b>7.623</b>	<b>7.819</b>

Het weerstandsvermogen wordt berekend door de algemene reserve te delen door de totale baten. Het weerstandsvermogen is in 2021 10,5% en daarmee 0,5% hoger dan in 2020.

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

(x €1.000)	2021	2020
Stand 1 januari	674	674
Toevoeging ingevolge bestemming resultaat	0	0
Onttrekking ingevolge bestemming resultaat	0	0
<b>Stand per 31 december</b>	<b>674</b>	<b>674</b>

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

Ballet zelf worden bekostigd. De directie heeft besloten deze bestemmingsreserve in te zetten voor de ontwikkeling van de exploitatie van de Boekmanzaal.

Dit boekjaar heeft er geen dotatie of onttrekking plaatsgevonden.

**Bestemmingsreserve toekomstige activiteiten Opera**

(x €1.000)	2021	2020
Stand 1 januari	5.225	4.278
Toevoeging ingevolge bestemming resultaat	0	947
Onttrekking ingevolge bestemming resultaat	0	0
<b>Stand per 31 december</b>	<b>5.225</b>	<b>5.225</b>

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

**Bestemmingsreserve toekomstige activiteiten Ballet**

(x €1.000)	2021	2020
Stand 1 januari	950	950
Toevoeging ingevolge bestemming resultaat	0	0
Onttrekking ingevolge bestemming resultaat	0	0
<b>Stand per 31 december</b>	<b>950</b>	<b>950</b>

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

**Bestemmingsreserve renovatie Decoratelier**

(x €1.000)	2021	2020
Stand 1 januari	602	602
Toevoeging ingevolge bestemming resultaat	0	0
Onttrekking ingevolge bestemming resultaat	0	0
<b>Stand per 31 december</b>	<b>602</b>	<b>602</b>

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)	2021	2020
Stand 1 januari	361	504
Toevoeging ingevolge bestemming resultaat	0	0
Onttrekking ingevolge bestemming resultaat	-196	-143
<b>Stand per 31 december</b>	<b>165</b>	<b>361</b>

De bestemmingsreserve instandhouding decoratelier is bedoeld om de lasten van toekomstige vervangings- en uitbreidingsinvesteringen van machines en installaties te kunnen bekostigen. In 2021 is hiervoor in totaal een bedrag

onttrokken van €196.000. De hoogte van de bestemmingsreserve is onderbouwd door een intern opgesteld meerjareninvesteringplan. De bestemmingsreserve is toereikend om de investeringen voor het komend jaar 2022 deels te dekken.

**Bestemmingsreserve Amsterdam ZO**

(x €1.000)	2021	2020
Stand 1 januari	7	7
Toevoeging ingevolge bestemming resultaat	0	0
Onttrekking ingevolge bestemming resultaat	0	0
<b>Stand per 31 december</b>	<b>7</b>	<b>7</b>

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. Dit boekjaar heeft er geen dotatie of onttrekking plaatsgevonden.

**Bestemmingsfonds OCW Steunpakket Nationale Opera & Ballet**

(x €1.000)	2021	2020
Stand 1 januari	4.797	0
Toevoeging ingevolge bestemming resultaat	0	4.797
Onttrekking ingevolge bestemming resultaat	-77	0
<b>Stand per 31 december</b>	<b>4.720</b>	<b>4.797</b>

Nationale Opera & Ballet ontvangt in 2021 als BIS instelling een subsidie van het ministerie van OCW van €6.307.400 vanuit de beschikbaar gestelde steunpakketten II en IV voor de culturele en creatieve sector. Hierdoor is Nationale Opera & Ballet in staat om de omzetzerving als gevolg van de coronacrisis op te vangen. De middelen uit de steunpakketten II en IV zijn in 2021 volledig aangewend ter dekking van de verliezen die zijn ontstaan door het wegvallen van de inkomsten uit recettes en het nakomen van verplichtingen. De middelen

vanuit het OCW steunpakket I die niet zijn aangewend in 2020 zijn eind 2020 gedoteerd aan het bestemmingsfonds OCW Steunpakket I. Uit dit bestemmingsfonds is in 2021 €77.000 onttrokken. Nationale Opera & Ballet verwacht dat de zaalbezetting ook in 2022 zal achter blijven. Het restant van dit bestemmingsfonds OCW Steunpakket I zal in 2022 volledig worden ingezet om de te verwachten omzetzerving op te vangen en verplichtingen na te komen.

**6. Voorzieningen**

(x €1.000)	2021	2020
Voorziening afvloeiingsverplichtingen	242	314
Voorziening toekomstige jubileumuitkeringen	509	538
Voorziening investering en groot onderhoud Theater	6.545	8.610
<b>Stand per 31 december</b>	<b>7.296</b>	<b>9.462</b>

**Voorziening afvloeiingsverplichtingen**

(x €1.000)	2021	2020
Stand 1 januari	314	378
Onttrekking	-428	-605
Vrijval	-159	-30
Dotatie	515	571
<b>Stand per 31 december</b>	<b>242</b>	<b>314</b>

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

Op basis van beschikkingen van de uitvoeringsinstelling, getekende vaststellingsovereenkomsten en eigen inschattingen is in 2021 €515.000 gedoteerd aan de voorziening. Verplichtingen aan oud-medewerkers met een looptijd korter dan 1 jaar worden gerapporteerd onder de kortlopende schulden.

**Voorziening toekomstige jubileumuitkeringen**

(x €1.000)	2021	2020
Stand 1 januari	538	546
Onttrekking	-44	-56
Dotatie	15	48
<b>Stand per 31 december</b>	<b>509</b>	<b>538</b>

Bij de berekening van de voorziening toekomstige jubileumuitkeringen, welke zijn vastgelegd in de cao voor medewerkers, is uitgegaan van de te verwachten uitkering op basis van het loonpeil van januari 2022.

Per leeftijdscategorie is rekening gehouden met blijf kansen die zijn gebaseerd op historische gegevens. De aannames zijn per stand 1 jan 2022 herzien en resulteert in een €29.000 lagere eindstand per 31 december (onder andere door een correctie op de pensioenleeftijd van de dansers). De verwachte toekomstige uitkeringen zijn contant gemaakt tegen de zero coupon rente per 31 december 2021. De toekomstige jubileumuitkeringen worden uitbetaald in 2022 en de jaren daarna.

**Voorziening investering en groot onderhoud Theater**

(x €1.000)	2021	2020
Stand 1 januari	8.610	8.635
Onttrekking aanwending investeringsbijdragen 2021	-3.548	-1.704
Dotatie	3.192	3.260
Onttrekking uitgaven groot onderhoud 2021	-1.709	-1.581
<b>Stand per 31 december</b>	<b>6.545</b>	<b>8.610</b>

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 €3.548.000 betreft de totale investeringen Theater in 2021. Deze onttrekking wordt toegevoegd aan de post aangevonden investeringsbijdragen onder de langlopende schulden. De onttrekking uitgaven groot onderhoud 2021 zijn de uitgaven die in de exploitatie geboekt zijn minus €23.000 die in 2020 al ten laste van de voorziening is gegaan. In totaal is er in 2021 €1.732.000 in de exploitatierekening geboekt.

De voorziening is volledig dekkend voor de geplande investeringen tot eind 2023. In 2024 is de voorziening volledig benut en is ook de jaarlijkse geoordeelde subsidie niet toereikend voor de geplande investeringen en onderhoud en ontstaat er een tekort. Een grote investering die in 2024 dit tekort veroorzaakt is de renovatie van de grote zaal.

De dotatie van €3.192.349 betreft de geoordeelde subsidie 2021. De dotatie wordt in de exploitatierekening verantwoord onder beheerlasten materieel.

**Aanwending investeringsbijdragen 2021**

(x €1.000)	2021	Begroting 2021
Led armaturen	1.275	1.166
Audio visuele ondersteuning	587	924
Masterplan ICT	581	484
Theatertechniek	461	704
Vleugelpark	272	500
Renovatie artiesteningang	244	300
Verduurzamen verlichting	89	90
Overig	39	73
	<b>3.548</b>	<b>4.241</b>

Er zijn extra flight cases, reserve- en veiligheidsonderdelen aangeschaft voor de led armaturen. Bij audio visuele ondersteuning is het herinrichten van de apparatuur ruimte voor de audiovisuele studio's uitgesteld naar 2022. Door extra streamingswerkzaamheden in verband met Corona was hier geen capaciteit voor (€100.000). Het vervangen van de dirigentencamera's is ook naar 2022 verplaatst omdat de benodigde onderdelen niet meer leverbaar zijn (€195.000).

Een deel van de kosten is van de investeringsbijdragen verschoven naar de exploitatierekening (€43.000). Binnen het masterplan ICT zijn meer kosten gemaakt voor extra gedi-

mensioneerde encoding capaciteit en encoders voor media storage audiovisuele media (€84.000). Bij theatertechniek bleek een midlife update voor de lieren niet meer mogelijk. Deze worden in zijn geheel in 2022 vervangen (€81.000). Het project werklucht wordt ledverlichting, dit kost meer voorbereidingstijd en is daarom uitgesteld naar 2022 (€96.000). De draaischijfbesturing kan pas in 2022 geleverd worden (€40.000). Vanwege Corona worden 1 vleugel en 1 piano in 2022 geleverd (€211.000) en is de afronding van het project artiesteningang vertraagd (€56.000). Bij overig is de aanlichting van de gevelbelettering in het kader van prioritering voorlopig uitgesteld.

**Onttrekking uitgaven groot onderhoud 2021**

(x €1.000)	2021	Begroting 2021
Masterplan ICT	828	813
Groot onderhoud gebouw	344	368
Audio visuele media	312	212
Gebouw & installaties	119	163
Toneel- & belichtingsinstallaties	71	58
Kantoorinventaris	35	33
<b>Onttrekking uitgaven groot onderhoud 2021</b>	<b>1.709</b>	<b>1.647</b>
Reeds betaald in 2020 (OHW)	23	0
<b>Totale uitgaven</b>	<b>1.732</b>	<b>1.647</b>

De overschrijding bij audio visuele media (€100.000) wordt veroorzaakt door de aanschaf van een eigen mengpaneel in plaats van deze te huren (€25.000), een verschuiving van begrote investeringsbijdragen (€43.000) en reguliere kosten (€25.000) naar de MIOP-exploitatierekening (zie ook 4.4.8). Bij gebouw & installaties is €68.000 voor een luchtvat compressor doorgeschoven naar 2022 vanwege capaciteitsgebrek. Daarnaast is er €14.000 verschoven van de begrote investeringsbijdrage voor de draaischijf naar de exploitatierekening.

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

(x €1.000)	2021	2020
<u>Gefinancierd vanuit MIOP:</u>		
Stand 1 januari	12.350	12.556
Aanwending ter dekking van afschrijvingskosten 2021	-1.914	-1.827
Deactivatie materiële vaste activa	-3	-49
Dotatie	3.525	1.670
<b>Stand per 31 december</b>	<b>13.958</b>	<b>12.350</b>

(x €1.000)	2021	2020
<u>Gefinancierd vanuit sponsoring, bijdragen e.d.:</u>		
Stand 1 januari	269	285
Sponsoring / schenking	0	0
Aanwending ter dekking van afschrijvingskosten 2021	-17	-15
<b>Stand per 31 december</b>	<b>251</b>	<b>269</b>

(x €1.000)	2021	2020
<u>Gefinancierd vanuit subsidie:</u>		
Stand 1 januari	24	0
Sponsoring / schenking	100	25
Aanwending ter dekking van afschrijvingskosten 2021	-7	-1
<b>Stand per 31 december</b>	<b>118</b>	<b>24</b>

De aangewende investeringsbijdragen betreffen het deel van de geormerkte subsidie van de gemeente Amsterdam dat in volgende jaren tot besteding komt ter dekking van afschrijvingslasten van de (im)materiële vaste activa. De post heeft eenzelfde verloop als de post (im)materiële vaste activa van het Theater. De dotatie betreft de overheveling van de voorziening investering en groot onderhoud ter grootte van de investeringen in het Theater die zijn gedaan in 2021 zijnde €3.548.000 minus €23.000. De €23.000 is in 2020 als investering in uitvoering toegevoegd aan de langlopende schuld. In 2021 is deze investering echter niet geactiveerd maar in het exploitatieresultaat geboekt. Zonder deze correctie in de dotatie zou het bedrag ten onrechte op de langlopende schuld blijven staan. De aanwending bestaat uit de afschrijvingen op activa in het Theater in 2021.

Voor een toelichting op de post deactivatie materiële vaste activa wordt verwezen naar de toelichting bij de materiële vaste activa.

Voor de verbouwing van de Odeonzaal zijn in 2017 eenmalige sponsorbijdragen en schenkingen gedaan van €329.000. Hier wordt jaarlijks apart op afgeschreven. In 2021 zijn twee extra subsidies van elk €50.000 door de gemeente Amsterdam verstrekt voor de verduurzaming van verlichting. Deze subsidies zijn conform het handboek verantwoording cultuursubsidies van OCW bij de langlopende schulden geboekt en zullen in 10 jaar, gelijk aan de afschrijvingstermijn van de verlichting, in de exploitatierekening vrijvallen ter dekking van de afschrijvingslasten.

**8. Kortlopende schulden**

(x €1.000)	2021	2020
Vooruitontvangen losse kaartverkoop	4.323	1.247
Overige schulden	2.450	1.070
Vakantiedagen	2.188	1.874
Salarissen en nog te betalen honoraria	1.484	875
Vakantietoelage	1.260	1.177
Vooruitontvangen Gemeente Subsidies	1.009	1.094
Diverse kosten nog te betalen	964	687
Crediteuren	558	626
Loonheffing	36	26
Vooruitontvangen bijdragen toekomstige activiteiten	36	39
Sociaalfonds, omscholingsregeling en ANW premie	12	23
Pensioenpremie	11	0
Overlopende passiva	9	28
NOW Regeling	0	3.671
Vooruitontvangen abonnementen	0	0
<b>Stand per 31 december</b>	<b>14.340</b>	<b>12.437</b>

De kortlopende schulden hebben een looptijd korter dan 1 jaar.

De post vooruitontvangen losse kaartverkoop bevat voornamelijk de nog te verwerken restituties voor afgelaste voorstellingen in het kaartverkoopstelsel. Na balansdatum is het grootste deel gerestitueerd of omgezet in een giftcard.

Overige schulden betreft €1.297.000 aan giftcards als gevolg van annuleringen door corona in 2020 en 2021 en €1.017.000 aan verwerkte restituties die op balansdatum nog niet uitbetaald waren.

Het saldo vakantiedagen is ten opzichte van 2020 met €314.000 gestegen. Hiervan is €295.000 een toename van de kortlopende schuld vakantiedagen. De berekening hiervan is gebaseerd op het uurloon van januari 2022 plus een voorgenomen cao-verhoging van 2,5% per januari 2022 voor alle Nationale Opera & Ballet medewerkers. Het aantal uitstaande verlofuren is ten opzichte van 2020 met 12% gestegen doordat met name de kostuum- en technische afdelingen vanwege Corona minder vakantiedagen hebben opgenomen.

Salarissen en nog te betalen honoraria hebben betrekking op nog te betalen honoraria aan artiesten voor producties die eind 2021 plaatsvonden. Tevens bevat deze post verplichtingen aan oud-medewerkers met een looptijd korter dan 1 jaar (€278.904) en vergoedingen voor inhuur losse krachten waarvan de betaling begin 2022 plaatsvindt.

Diverse kosten nog te betalen zijn de in 2022 ontvangen facturen die betrekking hebben op 2021.

De crediteurenpost is ten opzichte van 2020 gedaald door het afgelasten van voorstellingen / producties. De financiële afwikkeling van afgelaste producties heeft reeds plaatsgevonden in december. Normaliter is dit pas na de afronding van de productie.

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

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

Bij de subsidietoekenning door de gemeente Amsterdam voor de kunstplanperiode 2021-2024 is €3.192.349 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 onderhoud en investeringen van het Theater worden bekostigd.

#### MIOP Verantwoording 2021

(x €1.000)

##### Ontvangen Subsidies Gemeente Amsterdam:

	Rekening 2021	Begroting 2021	Rekening 2020
A Onderhoud & Investerings	3.192	3.192	3.260
B Salarissen	1.500	1.500	1.500
C Project subsidies	0	0	0
<b>Totaal subsidie</b>	<b>4.692</b>	<b>4.692</b>	<b>4.760</b>

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

A Uitgaven groot onderhoud	1.709	1.647	1.581
A Investerings	3.548	4.241	1.704
<b>Totaal</b>	<b>5.257</b>	<b>5.888</b>	<b>3.285</b>

B Salarissen	1.445	1.753	1.637
--------------	-------	-------	-------

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

<b>Totaal uitgaven</b>	<b>6.702</b>	<b>7.642</b>	<b>4.922</b>
------------------------	--------------	--------------	--------------

<b>Verschil subsidie en uitgaven</b>	<b>-2.010</b>	<b>-2.949</b>	<b>-162</b>
--------------------------------------	---------------	---------------	-------------

D Dotatie voorziening investering en groot onderhoud Theater

	1.483	1.545	1.680
--	-------	-------	-------

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

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, audiovisuele media en rekvisieten. Deze salariskosten worden getoond in de exploitatierekening Theater onder Beheerlasten Personeel (pagina 46).

Het saldo van €1.483.000 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 €3.192.349 te verminderen met

### 6.4.9 NIET IN DE BALANS OPGENOMEN RECHTEN EN VERPLICHTINGEN

#### Meerjarige rechten

##### Subsidie kunstplanperiode 2021-2024

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

De stichting wordt gesubsidieerd door het ministerie van OCW voor de functie Opera en Ballet. Voor de periode 2021-2024 heeft het ministerie van OCW initieel een subsidie toegekend van €109.514.962 (zijnde €27.378.741 per jaar) voor Opera<sup>1</sup> en voor Ballet<sup>2</sup> initieel €31.166.230 (zijnde €7.791.557 per jaar). Voor 2021 is er structurele loon- en prijsbijstelling toegekend van respectievelijk 2,32% en 1,985% voor Opera<sup>3</sup> (jaarlijks €605.000) en Ballet<sup>4</sup> (jaarlijks €172.000). Voor 2022 heeft het Ministerie van OCW een vijfde steunpakket toegekend van €3.400.100.

De stichting wordt gesubsidieerd door de gemeente Amsterdam voor de functie podium voor dans en opera en balletgezelschap. Voor de subsidie periode 2021-2024 heeft de gemeente Amsterdam initieel een subsidie toegekend van €11.929.410 per jaar<sup>5</sup>. Naar aanleiding van de coronacrisis heeft Nationale Opera & Ballet in mei 2021 een herziene subsidie aanvraag ingediend met een aangepast ondernemingsplan en een aangepaste meerjarenbegroting 2021-2024. In de nieuwe beschikking<sup>6</sup> is vastgelegd dat €3.192.349 van het totale subsidiebedrag is bedoeld voor de uitvoering van groot onderhoud en investeringen.

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

Nationale Opera & Ballet ontvangt in 2021 van de gemeente Amsterdam €3.192.349 voor investeringen en groot onderhoud Theater en €1.500.000 voor kosten onderhoudspersoneel Theater. Nationale Opera & Ballet heeft de verplichting dit ontvangen geld enkel voor dit doel te gebruiken. Zie voor verdere toelichting paragraaf 4.4.8.

#### Verzekerde waarden

De verzekerde waarden 2021 bedragen:

- de dekking exploitatiekosten (tweedejaarsbedrag) bij bedrijfsstilstand bedraagt €22.400.000;
- decors, kostuums en rekvisieten van producties in opslag €41.000.000;
- gebouw decoratier Kollenbergweg 1 €10.646.650. Dit betreft de herbouwwaarde inclusief de voorzieningen die voor Nationale Opera & Ballet als producent specifiek noodzakelijk zijn;
- bedrijfsuitrusting/inventaris Kollenbergweg 1 €3.990.000;
- bedrijfsuitrusting/inventaris en huurdersbelang Waterlooplein €52.215.000;
- inboedelverzekering huisvesting dansers €35.000.

#### Rechten op kapitaal

Ultimo 2021 heeft de stichting geen recht meer op periodieke schenkingen. De contracten die vóór september 2017 met Nationale Opera & Ballet zijn afgesloten liepen af in 2021. Contracten die na september 2017 zijn getekend voor een periode van vijf jaar zijn afgesloten met de Stichting Nationale Opera & Ballet Fonds.

- 1 brief subsidiebesluit BIS d.d. 15-09-2020 kenmerk 147797/25093648
- 2 brief subsidiebesluit BIS d.d. 15-09-2020 kenmerk 151620/25097151
- 3 brief subsidiebesluit BIS d.d. 17-06-2021 kenmerk 147797/28212898
- 4 brief subsidiebesluit BIS d.d. 17-06-2021 kenmerk 151620/28214317
- 5 brief beschikking subsidieverlening Kunstenplan 2021-2024 Kenmerk SBA-022872
- 6 brief beschikking subsidieverlening Kunstenplan 2021-2024 Kenmerk SBA-034549

## Meerjarige verplichtingen

(x €1)

Item	Type	2021	Binnen één jaar	Tussen één en vijf jaar	Totaal
Personenauto's	operationele lease	8.578	20.314	50.755	71.069
Bakwagen Decoratelier	operationele lease	17.460	17.460	36.375	53.835
Karren decoropslag	huur	18.621	6.836	0	6.836
Opslag	huur & dienstverlening	372.226	372.226	0	372.226
Printers	operationele lease	20.962	1.037	432	1.470
Erfpacht	huur	183.031	183.031	732.124	915.155
Meerjarige ICT contracten	support applicaties	65.623	151.672	606.688	758.360
Huur ruimte	huur	33.500	50.250	268.000	318.250

Gebouw gevestigd op Waterlooplein 22, Amsterdam

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

Gebouw gevestigd op Amstel 1, Amsterdam

De gemeente Amsterdam is eigenaar van het gebouw gevestigd op Amstel 1 te Amsterdam. De stichting huurt dit pand van de gemeente voor €67.000 per jaar en het contract heeft een looptijd 20 jaar met als startdatum 1 januari 2021.

## 6.4.10 TOELICHTING OP DE EXPLOITATIEREKENING 2021

## 9. Publieksinkomsten

(x €1.000)	Rekening 2021	Begroting 2021	Rekening 2020
Publieksinkomsten binnenland:			
- Recette	2.961	1.901	3.674
- Uitkoop	2	0	0
- Partage	0	0	15
Overige publieksinkomsten:			
• Horeca voorgebouw	159	153	256
• Theaterwinkel	4	51	43
• Overige publieksinkomsten	241	210	138
Totaal overige publieksinkomsten:	404	414	437
<b>Totaal publieksinkomsten binnenland</b>	<b>3.367</b>	<b>2.315</b>	<b>4.126</b>
<b>Publieksinkomsten buitenland</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>26</b>
<b>Totaal publieksinkomsten</b>	<b>3.367</b>	<b>2.315</b>	<b>4.152</b>

De restricties in 2021 vanwege corona hebben ook dit jaar grote invloed gehad op de publieksinkomsten van Nationale Opera & Ballet, zoals de recettes en de daaraan gerelateerde inkomsten uit de horeca en winkel.

**Publieksinkomsten binnenland**

De totale publieksinkomsten zijn €1.052.000 (45%) hoger dan begroot. In de begroting 2021 was rekening gehouden met een bezettingsgraad van 27% (425 stoelen) vanaf de openstelling van de zaal in juni 2021 tot en met december 2021. Met de invoering van de QR code kon de zaal in september echter weer voor twee derde open en vanaf oktober volledig. Nieuwe restricties leidden in november tot een maximum van 1.250 stoelen en vanaf begin tot half december tot maximaal 400 stoelen met enkel middagvoorstellingen tot volledige sluiting vanaf half december.

- De €2.961.000 gerealiseerde recettes zijn inkomsten voor de reguliere opera- en balletproducties die hebben plaats gevonden vanaf juni 2021 tot en met december 2021.
- De inkomsten uit de horeca zijn €7.000 hoger dan begroot. Deze 4% omzetstijging is niet in lijn met de toename van de recettes (56%). De meeste voorstellingen waren, vanwege corona, zonder pauze en of zonder horeca. De winkel is niet tot nauwelijks open geweest met als gevolg €48.000 minder inkomsten.

- De overige publieksinkomsten betreft inkomsten uit streaming en registraties. Deze zijn €31.000 hoger, vanwege niet begrote inkomsten uit streaming van Ballet producties (€39.000) en een vrijval van rechten van dansers, door tegenvallende verkoop van oude DVD opnames (€38.000). De Opera heeft €47.000 minder inkomsten uit streaming gerealiseerd, omdat drie producties *Die ersten Menschen*, *Der Zwerg* en *Missa in tempore belli* uiteindelijk niet of gratis zijn gestreamd.

**Publieksinkomsten buitenland**

Er hebben in 2021 geen tournees naar het buitenland plaatsgevonden.

**10. Sponsorinkomsten**

(x €1.000)	Rekening 2021	Begroting 2021	Rekening 2020
Sponsorinkomsten	546	610	612
Hospitality inkomsten	121	60	127
<b>Totaal sponsorinkomsten</b>	<b>667</b>	<b>670</b>	<b>739</b>

De sponsorinkomsten zijn €64.000 lager dan begroot het niet behalen van voorgenomen targets (€54.000). De inkomsten uit hospitality zijn €61.000 hoger vanwege de niet begrote Nexus conferentie.

**11. Overige directe inkomsten**

(x €1.000)	Rekening 2021	Begroting 2021	Rekening 2020
Vergoedingen coproducent	309	225	378
Overige directe inkomsten	274	89	648
<b>Totaal overige directe inkomsten</b>	<b>583</b>	<b>314</b>	<b>1.026</b>

**Vergoedingen coproducent**

De vergoeding van coproducenten is met €84.000 toegenomen door hogere co-productiebijdragen voor onder andere *Die ersten Menschen* (€20.000), *Upload* (€14.000) en de tournee *L'Elisir d'amore* (€38.000), die in de begroting was gesaldeerd met de productiekosten.

**Overige directe inkomsten**

Overige directe inkomsten bestaat uit inkomsten uit verhuur,

verkoop van producties, werkzaamheden voor derden en de verhuur van de grote zaal voor optredens. De toename van €185.000 komt met name door niet hogere inkomsten dan begroot uit verhuur van *Rigoletto* aan Teatro la Fenice in Venetië (€83.000) en *La Cenerentola* aan Los Angeles (€56.000) Daarnaast is er zaalhuur ontvangen (€33.000) voor de eindejaar presentatie van de Nationale Ballet Academie die tegen de verwachtingen in live plaats kon vinden in de grote zaal.

**12. Indirecte inkomsten**

(x €1.000)	Rekening 2021	Begroting 2021	Rekening 2020
Horeca (los van voorstellingen)	85	138	97
Overige indirecte inkomsten	375	378	341
<b>Totaal indirecte inkomsten</b>	<b>460</b>	<b>516</b>	<b>438</b>

**Indirecte inkomsten**

De horeca, zijnde de artiestenfoyer, toont een omzetsdaling van €53.000 vanwege aangescherpte coronarestrictie. Overige directe inkomsten bestaat uit inkomsten uit verhuur, verkoop van producties, werkzaamheden voor derden en de

verhuur van de grote zaal voor optredens en blijven binnen begroting.

**13. Bijdragen uit private middelen**

(x €1.000)	Rekening 2021	Begroting 2021	Rekening 2020
Private middelen particulieren incl. vriendenverenigingen	509	1.442	2.053
Private middelen bedrijven	0	0	0
Private middelen private fondsen	740	878	870
<b>Totaal bijdragen uit private middelen</b>	<b>1.249</b>	<b>2.320</b>	<b>2.923</b>

**Private middelen particulieren incl. vriendenvereniging**

De inkomsten uit particulieren donaties zijn €933.000 lager dan begroot. In 2021 waren er ten gevolge van corona minder grootschalige opera- en balletproducties waaraan het NO&B Fonds kon bijdragen.

NO&B Fonds heeft in totaal €430.000 toegekend aan Nationale Opera & Ballet. Daarnaast is nog een deel van de donaties voor Opera (€79.000) geworven via oude contracten met de stichting Nationale Opera & Ballet. De €430.000 van het NO&B Fonds is ingezet ter financiering van de volgende activiteiten:

- Opera: €252.000 ten behoeve van de Opera Studio, het koor, het decor voor *Anansi*, de kostuums van *Der Zwerg*, de productie *Missa in tempore belli*, het *Opera Forward Festival* en educatie;
- Ballet: €132.000 ten behoeve van de junior company, de productie *Anansi* en educatie;
- Overige: €46.000 ter dekking van 60% salaris fondsenwerver Boekmanzaal (€38.000) en kosten digitalisering foto's (€8.000).

**Private middelen private fondsen**

De inkomsten uit private fondsen zijn €138.000 lager dan begroot.

Opera heeft in totaal €562.000 ontvangen van private fondsen, €90.000 lager dan begroot. Er zijn minder aanvragen gedaan dan oorspronkelijk begroot. De volgende fondsen hebben in 2021 bijgedragen aan de Opera: Ammodo, Fonds 21, Freek en Hella de Jonge Stichting, Stichting Zomerlust, Prins Bernhard Cultuurfonds, Turing Foundation en VandenEnde Foundation. Deze fondsen hebben een bijdrage geleverd aan het *Opera Forward Festival*, *De Nationale Opera Studio*, *Hoe ANANSI the stories of the world bevrijdde*, educatieprojecten en het busvervoer naar schoolmatinees.

Ballet heeft in totaal €178.000 ontvangen van private fondsen, €48.000 lager dan begroot. Dit komt doordat er minder aanvragen voor talentontwikkeling zijn gedaan dan oorspronkelijk begroot. Daarnaast zijn de bijdragen voor het project *Choreographic Academy* lager, conform de afgeschaalde nieuwe productie. De volgende fondsen hebben in 2021 bijgedragen aan Ballet: Ammodo, Stichting Zomerlust, Turing Foundation en VandenEnde Foundation. Deze fondsen hebben een bijdrage geleverd aan de junior company, de *Choreographic Academy* en het busvervoer naar schoolmatinees.

**14. Baten in natura**

(x €1.000)	Rekening 2021	Begroting 2021	Rekening 2020
<b>Baten in natura</b>	<b>18</b>	<b>0</b>	<b>96</b>

Dit betreft de inkomsten uit barterovereenkomsten. Deze zijn €18.000 hoger vanwege een vrijval van de barterdeal met Gymna, leverancier van fitness apparatuur voor Ballet.

**Bijdragen bedrijven om niet**

Vanwege corona heeft alleen het bedrijf Gymna ten behoeve van de organisatie om niet bijgedragen.



**15. Subsidies**

(x €1.000)	Rekening 2021	Begroting 2021	Rekening 2020
Structurele subsidie OCW	35.948	35.170	35.171
Structurele subsidie gemeente	11.929	11.930	11.825
<b>Totaal subsidies</b>	<b>47.877</b>	<b>47.100</b>	<b>46.996</b>

**Structurele subsidie OCW**

De structurele subsidie van het ministerie van OCW is €778.000 hoger dan begroot vanwege de toegekende loon- en prijsbijstelling van respectievelijk 2,320% en 1,958%. Dit resulteert in een hogere subsidie dan begroot voor Opera (€605.000) en Ballet (€172.000). In de begroting was geen rekening gehouden met een loon- en prijsbijstelling in lijn met de voorschriften van OCW.

**Structurele subsidie gemeente**

De gemeente Amsterdam heeft een prijscompensatie van 1,7% toegekend in 2021. Hier was al rekening mee gehouden in begroting 2021.

**16. Incidentele publieke subsidies**

(x €1.000)	Rekening 2021	Begroting 2021	Rekening 2020
<b>Incidentele publieke subsidies</b>	<b>6.325</b>	<b>4.461</b>	<b>7.193</b>

De incidentele publieke subsidies betreft de aanvullende subsidie vanuit het steunpakket II en IV van het ministerie van OCW van respectievelijk €4.448.700 en €1.858.700. Deze worden in 2021 volledig ingezet. Het resterende subsidiebedrag betreft een projectsubsidie van €11.000 van ENOA en €7.000 vrijval subsidie van de gemeente Amsterdam.

**17. Beheerlasten materieel**

(x €1.000)	Rekening 2021	Begroting 2021	Rekening 2020
Huisvestingskosten	2.702	2.416	2.489
Kantoorkosten	1.778	2.325	1.939
Algemene publiciteitskosten	425	508	455
Afschrijvingskosten	2.158	1.961	2.099
Dotatie voorziening groot onderhoud Decorateliër	0	0	0
Dotatie voorziening investering en groot onderhoud Theater	3.192	3.226	3.261
Dotatie voorziening investering en groot onderhoud (niet MIOP)	0	0	0
Onttrekking langlopende schulden ter dekking van afschrijvingslasten	-1.918	-1.754	-1.876
<b>Totaal beheerlasten materieel</b>	<b>8.337</b>	<b>8.682</b>	<b>8.367</b>

Aan beheerlasten materieel is €345.000 (4%) minder besteed dan begroot

**Huisvestingskosten**

De huisvestingskosten zijn €286.000 hoger dan begroot. Dit betreft €167.000 voor het gebruiksklaar maken van de nieuwe kleine zaal (Boekmanzaal). Deze kosten waren begroot bij de investeringen maar zijn direct ten laste van de exploitatierekening geboekt. In seizoen 2022/2023 volgt nog een grote verbouwing van de Boekmanzaal. Daarnaast zijn de kosten voor elektra met €57.000 gestegen en zijn de kosten voor decoropslag €57.000 hoger dan begroot, door verhuizing van alle externe decoropslag naar een andere locatie tegen een hoger m2 bedrag.

**Kantoorkosten**

De kantoorkosten zijn €547.000 lager dan begroot. Hiervan is €235.000 lagere advieskosten door het uitstellen van een

**Accountantskosten**

(x €1.000)	Rekening 2021	Begroting 2021	Rekening 2020
Onderzoek van de jaarrekening	95	102	86
Honoraria andere controleopdrachten	27	20	40
<b>Totaal accountantskosten</b>	<b>122</b>	<b>122</b>	<b>126</b>

**Algemene publiciteitskosten**

Er is €83.000 minder uitgegeven aan algemene publiciteit, deels vanwege een verschuiving naar productiegerichte publiciteitskosten (onder activiteitenlasten materieel) en omdat er door corona minder budget is ingezet voor corporatie campagnes en programmering online.

aantal projecten naar 2022 in verband met corona. Bij automatisering is €100.000 bespaard waarvan €43.000 lagere licentiekosten door uitgestelde projecten, €15.000 lagere fee op verkochte kaarten en €30.000 vrijgevallen kosten. De verzekerde waarde van de eigen inkomsten en de herziening van de verzekerde waarde inventaris en productieopslag resulteert in een besparing van €78.000. Als gevolg van de coronacrisis zijn de reis & verblijfkosten €77.000 lager dan begroot. Het decorateliër en de afdeling facilitair & gebouw hebben minder kantoorinventaris aangeschaft dan voorzien €59.000, de urgentie ontbrak om kantoorinventaris te vervangen in verband met het advies zoveel mogelijk thuis te werken.

Binnen de kantoorkosten vallen ook de accountantskosten die als geheel conform begroting zijn uitgevoerd voor €122.000. De honoraria van controleopdrachten zijn €7.000 hoger vanwege extra werkzaamheden voor de audit van de Junior Company en OFF 2021.

**Afschrijvingskosten**

De afschrijvingskosten zijn €197.000 hoger dan begroot. Hiervan heeft €163.000 betrekking op de afschrijvingskosten Theater waar de dotatie aan de langlopende schuld tegenover staat. Deze is €163.000 te laag begroot. Per saldo heeft dit geen effect op het exploitatieresultaat.

**18. Beheerlasten personeel**

(x €1.000)	2021	2021	2020
Algemeen personeel	4.084	4.168	3.618
Commercieel personeel	4.044	3.863	3.826
Overige personeelskosten	1.232	1.091	1.064
<b>Totaal beheerlasten personeel</b>	<b>9.360</b>	<b>9.122</b>	<b>8.508</b>

Het algemeen personeel bestaat onder andere uit de afdelingen facilitair & gebouw, financiën, I&I, HR en integrale planning. Onder commercieel personeel vallen de afdelingen fondsenwerving & relatiebeheer, marketing, horeca en de theaterwinkel.

De totale beheerlasten personeel zijn €238.000 hoger dan begroot. Dit komt omdat er in de begroting (in lijn met de richtlijnen OCW) geen rekening is gehouden met de 3% cao verhoging voor Nationale Opera & Ballet medewerkers. Daarnaast zijn 5,3 fte vacatures niet vervuld vanwege corona.

**Algemeen personeel**

De algemene personeelskosten zijn €84.000 (2%) lager dan begroot. Dit komt door het niet invullen van vacatures van 1,4 fte op de afdelingen financiën, HR en I&I.

**Commercieel personeel**

De toename van €181.000 (5%) kan verklaard worden door

de toename van inhuur voor de afdeling marketing, communicatie en verkoop (€271.000) door een hoog ziekteverzuim en het niet kunnen aantrekken van voldoende eigen personeel. De hogere inhuurkosten worden deels gecompenseerd (€132.000) door het niet kunnen invullen van 2.4 fte. Vanwege corona zijn extra theatermedewerkers ingezet voor het begeleiden van de bezoekers, het omruilen van kaarten in verband met ongeplaceerde zaalplattegronden en de QR controles (€85.000). De afdeling fondsenwerving en relatiebeheer heeft 1,5 fte openstaande vacatures in verband met de pandemie niet ingevuld. Dit levert een besparing op van €82.000.

**Overige personeelskosten**

De overige personeelskosten nemen met €141.000 (13%) toe. De extra kosten betreffen €184.000 kosten voor de uitvoer en inkoop van coronatesten en €43.000 PSA kosten voor het koor. Deze kostentoe name wordt ten dele gecompenseerd door €78.000 lagere afvloeiingskosten.

**19. Activiteitenlasten materieel**

(x €1.000)	Rekening 2021	Begroting 2021	Rekening 2020
Vorbereidingskosten	2.233	3.133	2.203
Uitvoeringskosten	1.531	1.312	1.774
Publiciteitskosten	1.217	980	1.102
Overige kosten	416	262	310
<b>Totaal activiteitenlasten materieel</b>	<b>5.397</b>	<b>5.687</b>	<b>5.388</b>

Ten opzichte van de begroting zijn de kosten voor activiteitenlasten materieel met €290.000 (5%) afgenomen.

**Vorbereidings- en uitvoeringskosten**

De voorbereidings- en uitvoeringskosten zijn samen €681.000 lager. Dit heeft voor €312.000 te maken met een verschuiving van kosten voor inhuur AVM die onder activiteitenlasten materiaal staan begroot en binnen de activiteitenlasten personeel zijn verantwoord. Daarnaast is sprake van lagere materiële productiekosten voor kostuums ballet (onder andere voor *Toer en De Notenkraker*) door een gewijzigde invulling van de programmering ten opzichte van de begroting (€130.000). Tevens zijn er minder spitzen ingekocht, doordat door corona

de productie van spitzen lange tijd stil lag (€75.000). Tot slot zijn er onder andere besparingen op materiële kosten bij de belichtingsdienst (€59.000).

**Publiciteitskosten**

De productie gebonden publiciteitskosten zijn €237.000 hoger dan begroot. Deze toename komt door €120.000 extra kosten voor het bouwen van een online platform voor het Opera Forward Festival, niet begrote kosten voor het Odeon magazine (€48.000) en een verhoging van het campagne budget voor *Mata Hari* (€30.000) en het 60 jarig jubileum van Het Nationale Ballet (€26.000).

**Overige kosten**

De overige kosten zijn €154.000 hoger dan begroot. Er is in de begroting te weinig rekening gehouden met kosten die ondanks corona doorliepen zoals de aanschaf van apparatuur en personeelskleding. De inkoop van food & beverage was hoger dan begroot, omdat we meer mensen konden ontvangen dan verwacht. Daarnaast is de restant voorraad van de winkel en de gehele horeca voorraad in een keer afgeboekt.

**20. Activiteitenlasten personeel**

(x €1.000)	Rekening 2021	Begroting 2021	Rekening 2020
Ondersteunend personeel	20.819	20.261	19.327
Uitvoerend personeel	16.626	16.267	16.117
Overige personeelskosten	119	173	147
<b>Totaal activiteitenlasten personeel</b>	<b>37.564</b>	<b>36.701</b>	<b>35.591</b>

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. In de begroting (in lijn met de richtlijnen OCW) is geen rekening is gehouden met de 3% cao verhoging voor Nationale Opera & Ballet medewerkers. Er zijn gemiddeld 10,6 fte minder werkzaam geweest dan begroot.

**Ondersteunend personeel**

De kosten van het ondersteunend personeel zijn €558.000 hoger dan begroot. De loonstijging als gevolg van de loonsverhoging is €531.000. De besparing op loonkosten door het niet vervullen van 11,1 fte is €611.000. De extra kosten voor inhuur waren mede door het niet vervullen van de vacatures €412.000 hoger dan begroot. Het positieve saldo tussen inhuur en niet vervulde vacatures komt voornamelijk door de beperkte productie mogelijkheden in het eerste halfjaar. Het saldo niet opgenomen vakantiedagen is mede daardoor

sterk gestegen (€349.000). De kosten voor overwerk zijn met €90.000 gedaald.

**Uitvoerend personeel**

De kosten voor uitvoerend personeel zijn €359.000 (2%) hoger. Dit betreft gemiddeld 0,5fte extra personeel (door kleine mutaties binnen koor en ballet). De grootste kostenpost betreft de annulering van 2022 productie *Le Lacrime de Eros* €452.000 en de AVM inhuur €312.000 (deze kosten zijn als materiaal kosten in de producties begroot). De cao verhoging is €230.000. Daarnaast zien we onder meer lagere artistieke kosten voor met name solisten (€447.000) en muzikale kosten (€154.000) voor orkest en koor.

**Overige Personeelskosten**

De overige personeelskosten zijn €54.000 lager dan begroot. Dit komt enerzijds door een budgetverschuiving voor het uitvoeren van coronatesten naar beheerlasten personeel (€36.000) en lagere kosten voor bedrijfskleding decoratief (€13.000)

**21. Rentebaten /-lasten**

(x €1.000)	Rekening 2021	Begroting 2021	Rekening 2020
<b>Rentebaten /-lasten</b>	<b>-161</b>	<b>-160</b>	<b>-109</b>

Per 1 januari 2020 hanteren de bankinstellingen een negatieve rente van 0,5% boven het drempelbedrag van €500.000 (ABN AMRO) en €1.000.000 (Rabobank). Per 1 juli 2021 heeft ABN AMRO de grenswaarde naar €150.000 verlaagd. De liquiditeiten op de vermogensbeheerrekening, termijndepo-

sito's en vreemde valuta rekeningen vallen niet binnen deze grenswaarde. Het rentepercentage blijft na 1 juli 2021 0,5%. Per 31/12/2021 hanteren de bankinstellingen een negatieve rente van 0,5% boven het drempelbedrag van €150.000 (ABN AMRO) en €100.000 (Rabobank).

**22. Personeelskosten**

(x €1.000)	Rekening 2021	Begroting 2021	Rekening 2020
Salariskosten	25.960	26.064	24.805
Sociale lasten	3.964	3.631	3.636
Pensioenpremies	4.004	4.166	3.762
<b>Totaal personeelskosten</b>	<b>33.928</b>	<b>33.861</b>	<b>32.203</b>

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

geboekt en uitbetaling van niet opgenomen vakantiedagen (€138.000) in 2021. De kosten voor de generatieregeling zijn met €108.000 gestegen. De stijging is beperkt door het niet invullen van 15,9 begrote fte op jaarbasis (€875.000), een pensioenpremie besparing van €179.000, €155.000 zwangerschapsvergoeding UWV en €93.000 minder kosten voor overwerk. Kleinere besparingen zijn €26.000 onregelmatigheids-toeslag, ouderschapsverlof €14.000 en diverse kleine posten.

De totale personeelskosten zijn €67.000 hoger dan begroot. Dit is inclusief de niet begrote stijging van de salariskosten en sociale lasten met €900.000. Verder is het saldo van niet opgenomen vakantiedagen met €433.000 toegenomen, vanwege een verhoging van de kortlopende schuld vakantiedagen met €295.000 die direct ten laste van de W&V wordt

Nationale Opera & Ballet heeft de pensioenen van de medewerkers ondergebracht bij pensioenfonds ABP. Eind 2021 is de dekkingsgraad van het ABP 110.2%.

**23. Periodiek betaalde beloningen bestuurders**

Wet normering topinkomens

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

dienstverband. Het individuele WNT-maximum voor de leden van de raad van toezicht bedraagt voor de voorzitter 15% en voor de overige leden 10% van het bezoldigingsmaximum, berekend naar rato van de duur van het dienstverband.

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

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

Het bezoldigingsmaximum in 2021 voor Nationale Opera & Ballet is €209.000; dit is €8.000 hoger ten opzichte van 2020. Het individuele WNT-maximum is berekend naar rato van de omvang (en voor topfunctionarissen tevens de duur) van het

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 2021 is aan 1 lid van de raad van toezicht een training vergoed. Er zijn in 2021 geen andere kosten aan leden van de raad van toezicht vergoed. Alle leden van de raad van toezicht worden in de gelegenheid gesteld om voorstellingen bij te wonen.

Aan de Directeur Opera is in 2021 een eenmalige uitkering toegekend van €24.338,56. Deze uitkering betreft het wegemen van onduidelijkheid in gemaakte afspraken.

Aan de Directeur Ballet is in 2021 een honoraria toegekend van €10.667 voor auteursrechten voor *Mata Hari* en *Gavotte* en voor de choreografie van Raymonda. In 2020 is aan de Directeur Ballet een honorarium toegekend ter hoogte van €28.000 voor een viertal choreografieën. Dit verklaart het verschil in bezoldiging.

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 2021 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 2021 geen ontslaguitkeringen aan overige functionarissen betaald die op grond van de WNT dienen te worden gerapporteerd.

Voor de functionarissen geldt dat een toename in bezoldiging zichtbaar is ten opzichte van 2020 door gemaakte cao afspraken.

bedragen x € 1	K.J. Schoonderwoerd (Stijn)	S.M. de Lint (Sophie)	T.H.J. Brandsen (Ted)	A. de Ruijter (Miek)	R.J.H. Brandsen (Bob)
<b>Gegevens 2021</b>					
<b>Funcctiegegevens</b>	Algemeen Directeur (statutair)	Directeur Opera (statutair)	Directeur Ballet (statutair)	Directeur Financien (adjunct)	Directeur Techniek (adjunct)
Aanvang en einde functievervulling in 2021	1/2 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Omvang dienstverband (in fte)	1	1	1	1	1
Dienstbetrekking	ja	ja	ja	ja	ja
<b>Bezoldiging</b>					
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	159.324	146.329	150.558	103.179	96.010
Vergoeding regie/choreografie	-	-	10.667	-	-
Beloningen betaalbaar op termijn	21.776	22.126	23.025	18.630	17.785
<b>Totaal bezoldiging 2021</b>	<b>181.100</b>	<b>168.455</b>	<b>184.250</b>	<b>121.810</b>	<b>113.795</b>
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	191.249	209.000	209.000	209.000	209.000
<b>Gegevens 2020</b>					
<b>Funcctiegegevens</b>	Algemeen Directeur (statutair)	Directeur Opera (statutair)	Directeur Ballet (statutair)	Directeur Financien (adjunct)	Directeur Techniek (adjunct)
Aanvang en einde functievervulling in 2020	n/a	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/9 - 31/12
Omvang dienstverband (in fte)	n/a	1	1	1	1
Dienstbetrekking	n/a	ja	ja	ja	ja
<b>Bezoldiging</b>					
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	n/a	125.368	145.918	98.496	29.200
Vergoeding regie/choreografie	n/a	-	28.000	-	-
Beloningen betaalbaar op termijn	n/a	20.567	21.041	17.793	5.662
<b>Totaal bezoldiging 2020</b>	<b>n/a</b>	<b>145.935</b>	<b>194.959</b>	<b>116.289</b>	<b>34.862</b>
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	n/a	201.000	201.000	201.000	67.184

#### 6.4.11 TOELICHTING OP HET KASSTROOMOVERZICHT

De kasstroom van Nationale Opera & Ballet is in 2021 €223.000 positief als resultaat van de optelsom van een positieve kasstroom uit operationele activiteiten en een negatieve kasstroom in de (im)materiële vaste activa. De belangrijkste positieve bijdragen aan de kasstroom zijn de nog niet verwerkte restituties binnen de operationele activiteiten voor €2.571.000 en de gemeentelijke subsidie gelden voor 2022 die in 2021 al zijn uitbetaald (€1.009.000). De mutatie in de investeringsactiviteiten wordt veroorzaakt door de toename in (im)materiële vaste activa. Het grootste project in 2021 betreft het ledverlichting project hier is €1.275.000 in geïnvesteerd en betaald. Andere uitgaven waren o.a. €244.000 aan de renovatie van de artiesteningang en €272.000 voor de vleugelpark aanbesteding (zie paragraaf 4.4.7 welke projecten dit nog meer betreft).

#### 6.4.12 TABEL WERKZAME PERSONEN

	huidig boekjaar			vorig boekjaar		
	# pers	# fte/uren	bedrag	# pers	# fte/uren	bedrag
uren werkweek fte		38			38	
werknemers in vaste dienst (onbepaalde tijd)	442,7	389,4	27.182	461,2	403,8	26.778
werknemers in tijdelijke dienst (bepaalde tijd)	154,4	127,8	8.937	129,5	117,2	7.786
ingehuurde zelfstandigen/freelancers (fte) <sup>1</sup>		47,9	7.000		39,1	5.280
artiesten/figuranten/solisten/muzikanten (fte) <sup>1</sup>		39,8	3.755		47,9	4.205
stagiaires	15,2	11,4	50	15,0	11,3	50
vrijwilligers		-			-	

1. De berekening van ingehuurde zelfstandige/freelancers (fte) gaat uit van het gemiddelde tarief dat per afdeling voor deze krachten is betaald. Bij de berekening van de artiesten/figuranten/solisten en muzikanten is om een gemiddeld tarief te kunnen bepalen ook de gemiddelde contractduur mee gewogen.

Het aantal werknemers in vast dienstverband is in 2021 gedaald met 14,5 fte door het niet vervullen van vacatures tijdens de pandemie. De stijging van het aantal medewerkers in tijdelijke dienst (10,6 fte) is met name het gevolg van de gelijktrekking van de arbeidsvoorwaarden voor de extra koorleden met die van koorleden in vast dienstverband. Het extra koor bestond in 2020 nog enkel uit freelancers en per medio 2021 is daar geen sprake meer van. Dit verklaart ook grotendeels de daling van 8,1 fte in 2021 bij de artiesten/figurante/solisten/muzikanten. Omdat Nationale Opera & Ballet minder eigen personeel heeft kunnen werven en er meer mogelijk was in 2021 dan voorzien, heeft Nationale Opera & Ballet 8,8 fte meer freelancers ingehuurd binnen onze ateliers en diensten dan in 2020.

#### 6.4.13 TOELICHTING OP DE EXPLOITATIEREKENING THEATER 2021

BATEN (x €1.000)	Rekening 2021	Begroting 2021	Rekening 2020
<b>Eigen inkomsten</b>			
Publieksinkomsten binnenland	486	365	524
- Recette	323	160	246
- Overige publieksinkomsten	163	205	278
<b>Totaal publieksinkomsten</b>	<b>486</b>	<b>365</b>	<b>524</b>
Sponsorinkomsten	124	56	137
Overige directe inkomsten	33	0	328
<b>Totaal overige directe inkomsten</b>	<b>157</b>	<b>56</b>	<b>465</b>
<b>Totaal directe inkomsten</b>	<b>643</b>	<b>421</b>	<b>989</b>
<b>Indirecte inkomsten</b>	<b>113</b>	<b>165</b>	<b>121</b>
Private middelen particulieren incl. vriendenverenigingen	16	38	6
<b>Totaal bijdrage uit private middelen</b>	<b>16</b>	<b>38</b>	<b>6</b>
<b>Totaal eigen inkomsten</b>	<b>772</b>	<b>624</b>	<b>1.117</b>
<b>Subsidies</b>			
Structurele subsidie gemeente	7.243	7.243	7.217
<b>Totaal structurele subsidies</b>	<b>7.243</b>	<b>7.243</b>	<b>7.217</b>
<b>Incidentele publieke subsidies</b>	<b>2.041</b>	<b>769</b>	<b>1.807</b>
<b>Totaal subsidies</b>	<b>9.284</b>	<b>8.012</b>	<b>9.024</b>
<b>TOTAAL BATEN</b>	<b>10.056</b>	<b>8.636</b>	<b>10.141</b>
<b>LASTEN (x €1.000)</b>			
Beheerlasten materieel	4.485	4.326	4.369
Beheerlasten personeel	3.322	3.186	3.040
<b>Totaal beheerlasten</b>	<b>7.807</b>	<b>7.512</b>	<b>7.409</b>
Activiteitenlasten materieel	528	364	538
Activiteitenlasten personeel	1.703	1.660	1.511
<b>Totaal activiteitenlasten</b>	<b>2.231</b>	<b>2.024</b>	<b>2.049</b>
<b>TOTAAL LASTEN</b>	<b>10.038</b>	<b>9.536</b>	<b>9.458</b>
<b>Saldo uit gewone bedrijfsvoering</b>	<b>18</b>	<b>-900</b>	<b>683</b>
<b>Saldo rentebaten /-lasten</b>	<b>-30</b>	<b>-25</b>	<b>-13</b>
<b>EXPLOITATIERE SULTAAT</b>	<b>-12</b>	<b>-925</b>	<b>670</b>

**Exploitatieresultaat Theater**

Zonder rekening te houden met het ontvangen OCW steunpakket II en IV zou de exploitatierekening Theater een tekort tonen van €2.052.000. Van de ontvangen steunpakketten van OCW is €2.040.000 middels een verdeelsleutel in de exploitatierekening Theater geboekt om een deel van het verlies op te vangen. Hierdoor wordt het exploitatieresultaat Theater €12.000 negatief. Dit is een verbetering van €913.000 ten opzichte van de begroting.

Per 2021 worden de centrale afdelingskosten van Nationale Opera & Ballet op positieniveau getoond in de exploitatierekening van Theater. Voor een goede vergelijking is de presentatie van het exploitatieresultaat 2020 aangepast.

**Baten**

De inkomsten van Theater zijn €1.420.000 (16%) hoger dan begroot.

**Eigen inkomsten**

- Toename publieksinkomsten: €121.000 (33%):
  - Theater kent nauwelijks inkomsten uit recettes. Onder deze rubriek worden bij Theater de inkomsten uit vestiaire- en bespreekgeld en omzet administratiekosten verantwoord. Deze nemen met (€163.000) toe, in lijn met de stijging van de recettes bij Opera en Ballet door hogere bezoekersaantallen dan begroot.
  - De overige publieksinkomsten zijn €42.000 lager. De winkel heeft €49.000 minder omzet, omdat zij niet tot nauwelijks open was vanwege corona. De omzet uit horeca laat een kleine stijging zien van €7.000 (4%), ondanks dat de horeca slechts beperkt open mocht en er geen pauzes waren.
- Toename overige directe inkomsten: €101.000 (178%):
  - De toename van €68.000 sponsorinkomsten betreft de niet begrote Nexus conferentie.
  - De overige directe inkomsten zijn €33.000 hoger vanwege inkomsten uit zaalhuur voor de eindejaarspresentatie van de Nationale Ballet Academie.
- Afname indirecte inkomsten: €52.000 (33%), door een omzetsdaling van de artiestenfoyer die vanwege corona minder open kon zijn of slechts een beperkt aantal bezoekers mocht ontvangen.
- Afname private middelen: €22.000, omdat er geen bijdrage is toegekend van het NO&B Fonds aan het *Gala Young Patrons* dat is afgelast.

**Subsidies**

- De gemeente Amsterdam heeft een prijscompensatie van 1,7% toegekend in 2021. Hier was al rekening mee gehouden in de begroting van de structurele subsidie 2021.
- De verhoging van de incidentele publieke subsidie (€1.272.000) betreft extra inkomsten uit steunpakket II + IV van OCW ter dekking van het negatieve resultaat van Ballet.

**Lasten**

De totale lasten bij Theater zijn €502.000 (5%) hoger dan begroot.

**Beheerlasten**

- De materiële beheerlasten zijn €159.000 (4%) hoger dan begroot. Deze stijging wordt met name veroorzaakt door de kosten voor het gebruiksklaar maken van de nieuwe kleine zaal (Boekmanzaal). Deze kosten waren begroot in de investeringen maar zijn direct ten laste van de exploitatierekening geboekt. In seizoen 2022/2023 volgt nog een grote verbouwing van de Boekmanzaal.
- De beheerlasten personeel zijn €136.000 (4%) toegenomen met name door meer inzet van oproepkrachten bij de horeca (€85.000). Vanwege de strenge corona regels moesten er veel extra theatermedewerkers worden ingezet voor het begeleiden van de bezoekers (op 1,5 meter afstand), het omruilen van kaarten in verband met ongeplaceteerde zaalplattegronden en de QR controles. Daarnaast zijn de afvloeiingskosten €62.000 hoger dan begroot.

**Activiteitenlasten**

- De materiële activiteitenlasten zijn €164.000 (45%) hoger. Dit komt hoofdzakelijk door hogere exploitatiekosten voor de horeca en artiestenfoyer (€141.000). Er is in de begroting te weinig rekening gehouden met vaste exploitatiekosten en aanschaf apparatuur die ondanks corona doorliepen. Ook wordt vanaf september 2021 geen voorraadadministratie meer bij gehouden, waardoor de voorraad in één keer is afgeboekt in de exploitatierekening. Daarnaast zijn er extra materiële productiekosten gemaakt (€34.000), onder andere voor een groot wervingsevenement van de Boekmanzaal en externe werkzaamheden van het decoratelier.
- De activiteitenlasten personeel nemen met €43.000 toe vanwege een hogere doorbelasting van de centrale activiteitenlasten personeel aan Theater (zie punt 20 activiteitenlasten personeel Nationale opera & Ballet).

**6.4.14 TOELICHTING OP DE EXPLOITATIEREKENING OPERA 2021**

BATEN (x €1.000)	Rekening 2021	Begroting 2021	Rekening 2020
<b>Eigen inkomsten</b>			
Publieksinkomsten binnenland	1.713	1.141	2.168
- Recette	1.645	1.029	2.095
- Uitkoop	2	0	0
- Overige publieksinkomsten	66	112	73
<b>Totaal publieksinkomsten</b>	<b>1.713</b>	<b>1.141</b>	<b>2.168</b>
Sponsorinkomsten	143	197	240
Vergoedingen coproducent	309	225	378
Overige directe inkomsten	239	89	302
<b>Totaal overige directe inkomsten</b>	<b>691</b>	<b>511</b>	<b>920</b>
<b>Totaal directe inkomsten</b>	<b>2.404</b>	<b>1.652</b>	<b>3.088</b>
<b>Indirecte inkomsten</b>	<b>44</b>	<b>13</b>	<b>22</b>
Private middelen particulier incl. vriendenvereniging	343	663	1.312
Private middelen private fondsen	562	652	718
<b>Totaal bijdrage uit private middelen</b>	<b>905</b>	<b>1.315</b>	<b>2.029</b>
<b>Totaal eigen inkomsten</b>	<b>3.353</b>	<b>2.980</b>	<b>5.139</b>
<b>Baten in natura</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2</b>
<b>Subsidies</b>			
Structurele subsidie OCW	27.984	27.379	27.379
<b>Totaal structurele subsidies</b>	<b>27.984</b>	<b>27.379</b>	<b>27.379</b>
<b>Incidentele publieke subsidies</b>	<b>1.695</b>	<b>2.401</b>	<b>2.748</b>
<b>Totaal subsidies</b>	<b>29.679</b>	<b>29.780</b>	<b>30.127</b>
<b>TOTAAL BATEN</b>	<b>33.032</b>	<b>32.759</b>	<b>35.268</b>
<b>LASTEN (x €1.000)</b>			
Beheerlasten materieel	2.791	2.998	2.862
Beheerlasten personeel	3.547	3.522	3.404
<b>Totaal beheerlasten</b>	<b>6.338</b>	<b>6.520</b>	<b>6.266</b>
Activiteitenlasten materieel	3.650	3.871	3.474
Activiteitenlasten personeel	23.211	22.614	21.914
<b>Totaal activiteitenlasten</b>	<b>26.861</b>	<b>26.485</b>	<b>25.388</b>
<b>TOTAAL LASTEN</b>	<b>33.199</b>	<b>33.005</b>	<b>31.654</b>
<b>Saldo uit gewone bedrijfsvoering</b>	<b>-167</b>	<b>-246</b>	<b>3.615</b>
<b>Saldo rentebaten /-lasten</b>	<b>-70</b>	<b>-89</b>	<b>-67</b>
<b>EXPLOITATIERESULTAAT</b>	<b>-237</b>	<b>-335</b>	<b>3.547</b>



**Exploitatieresultaat Opera**

Zonder rekening te houden met het ontvangen OCW steunpakket II en IV zou de exploitatierekening Opera een tekort tonen van €1.917.000. Van de ontvangen steunpakketten van OCW is €1.680.000 middels een verdeelsleutel in de exploitatierekening Opera geboekt om een deel van het verlies op te vangen. Hierdoor wordt het exploitatieresultaat Opera €237.000 negatief. Dit is een verbetering van €98.000 ten opzichte van de begroting.

Per 2021 worden de centrale afdelingskosten van Nationale Opera & Ballet op positieniveau getoond in de exploitatierekening van Opera. Voor een goede vergelijking is de presentatie van het exploitatieresultaat 2020 aangepast.

**Baten**

De totale baten van Opera zijn ten opzichte van de begroting met €273.000 gestegen (3%).

**Eigen inkomsten:**

- Dankzij een hogere toegestane zaalcapaciteit vanaf de opening van seizoen 2021-2022 zijn de recettes €616.000 hoger uitgekomen dan begroot.
- De Opera heeft €46.000 minder inkomsten uit streaming gerealiseerd, omdat drie producties *Die ersten Menschen*, *Der Zwerg* en *Missa in tempore belli* uiteindelijk niet of (bijna) gratis zijn gestreamd.
- De sponsorinkomsten zijn €54.000 lager dan begroot vanwege het niet behalen van voorgenomen targets.
- De vergoeding coproducenten is €84.000 hoger onder andere door hogere inkomsten uit *L'Elisir d'amore (On tour)* (€39.000 deze inkomsten stonden gesaldeerd voor de kosten in de begroting) en *Die ersten Menschen* (€20.000).
- De overige directe inkomsten stijgen met €150.000, met name door niet begrote of hogere inkomsten uit verhuur van *Rigoletto* aan Teatro la Fenice in Venetië (€83.000) en *La Cenerentola* aan Los Angeles (€56.000).

**Bijdragen uit private middelen**

- Opera heeft in totaal €905.000 ontvangen van private middelen, €410.000 lager dan begroot. De inkomsten uit particuliere donaties zijn €320.000 lager dan begroot, omdat er ten gevolge van corona minder grootschalige operaproducties waren waaraan het NO&B Fonds kon bijdragen. Ook is er sprake van lagere bijdragen van private fondsen (€90.000), omdat er minder aanvragen zijn gedaan dan waren begroot.

**Subsidies**

De structurele subsidie van het ministerie van OCW is €605.000 hoger dan begroot vanwege de toegekende loon- en prijsbijstelling van respectievelijk 2,320% en 1,958%.

**Incidentele subsidies**

Incidentele subsidie van OCW betreft steunpakketten II en IV voor een totaal van €1.680.000 en een ENOA projectsubsidie van €15.000.

**Lasten**

De totale lasten zijn ten opzichte van de begroting met €194.000 toegenomen.

**Beheerlasten**

De beheerlasten materieel zijn per saldo €207.000 lager dan begroot. Dit komt met name door een lagere allocatie van de centrale afdelingen €147.000 (zie de toelichting onder punt 17 beheerlasten materieel totaal Nationale Opera & Ballet). Andere verlagingen zijn algemene publiciteit (€76.000) vanwege een verschuiving van beheer- naar activiteitenlasten, een besparing op reis en verblijfkosten van €44.000 door beperkte reis mogelijkheden en lagere kosten voor verzekeringen (€37.000). Naast deze onderbestedingen is sprake van enkele budgetoverschrijdingen: €57.000 voor decoropslag door de verhuizing van de gehele decoropslag naar een andere locatie, dat een betere maar duurdere opslag is per m<sup>2</sup>., de aanschaf van een elektrische auto voor het Decoratelier (€16.000) en hogere representatie kosten (€14.000).

De beheerlasten personeel zijn per saldo €25.000 hoger dan begroot. Door meer inhuur van freelancers voor marketing zijn de beheerlasten gestegen met €67.000. Vanuit de centrale afdelingen komt een hoger dan begrote allocatie €50.000 (voornamelijk door kosten voor corona testen). Het koor is begonnen aan een niet begroot PSA traject dat medio 2022 ten einde komt (€40.000). Deze kostentoeename wordt gecompenseerd door €151.000 lagere afvloeiingskosten.

**Activiteitenlasten**

De activiteitenlasten zijn per saldo met €376.000 toegenomen. De activiteitenlasten materieel zijn €221.000 lager en de activiteitenlasten personeel is €597.000 hoger dan begroot. Dit komt grotendeels door een verschuiving van kosten voor inhuur AVM personeel (€312.000) die onder activiteitenlasten materieel was begroot en onder activiteitenlasten personeel zijn verantwoord.

Door het annuleren van de productie *Le Lacrime*, die gepland stond voor januari 2022 zijn alle kosten van deze productie ten laste van boekjaar 2021 geboekt. Hierdoor zijn de activiteitenlasten per saldo €513.000 gestegen. Daarnaast is sprake van €243.000 hogere allocatie van de centrale activiteitenlasten (zie de toelichting onder punt 20 activiteitenlasten personeel totaal Nationale Opera & Ballet) en €55.000 extra kosten voor inhuur in december door de verplaatsing van de avondvoorstellingen naar de middag. Deze kostenstijging wordt gecompenseerd door onder andere een besparing op artistieke kosten van €298.000 op de producties *Die ersten Menschen*, *Le Elisir d'amore (inclusief de saldering met de co-productie inkomsten)*, *Der Zwerg*, *Missa in tempore belli* en *La Traviata* en muzikale kosten van €131.000 voor orkest en koor.

**6.4.15 TOELICHTING OP DE EXPLOITATIEREKENING BALLET 2021**

BATEN (x €1.000)	Rekening 2021	Begroting 2021	Rekening 2020
<b>Eigen inkomsten</b>			
Publieksinkomsten binnenland	1.169	808	1.434
- Recette	994	711	1.332
- Partage	0	0	15
- Overige publieksinkomsten	175	97	87
Publieksinkomsten buitenland	0	0	26
<b>Totaal publieksinkomsten</b>	<b>1.169</b>	<b>808</b>	<b>1.460</b>
Sponsorinkomsten	399	417	362
Overige directe inkomsten	3	0	18
<b>Totaal overige directe inkomsten</b>	<b>402</b>	<b>417</b>	<b>380</b>
<b>Totaal directe inkomsten</b>	<b>1.571</b>	<b>1.225</b>	<b>1.840</b>
<b>Indirecte inkomsten</b>	<b>302</b>	<b>339</b>	<b>295</b>
Private middelen particulieren incl. vriendenverenigingen	149	742	735
Private middelen private fondsen	178	226	153
<b>Totaal bijdrage uit private middelen</b>	<b>327</b>	<b>968</b>	<b>888</b>
<b>Totaal eigen inkomsten</b>	<b>2.200</b>	<b>2.532</b>	<b>3.022</b>
<b>Baten in natura</b>	<b>18</b>	<b>0</b>	<b>93</b>
<b>Subsidies</b>			
Structurele subsidie OCW	7.964	7.792	7.792
Structurele subsidie gemeente	4.686	4.686	4.608
<b>Totaal structurele subsidies</b>	<b>12.650</b>	<b>12.478</b>	<b>12.400</b>
<b>Incidentele publieke subsidies</b>	<b>2.589</b>	<b>1.291</b>	<b>2.638</b>
<b>Totaal subsidies</b>	<b>15.239</b>	<b>13.769</b>	<b>15.038</b>
<b>TOTAAL BATEN</b>	<b>17.458</b>	<b>16.301</b>	<b>18.154</b>
<b>LASTEN (x €1.000)</b>			
Beheerlasten materieel	1.062	1.358	1.132
Beheerlasten personeel	2.490	2.414	2.068
<b>Totaal beheerlasten</b>	<b>3.552</b>	<b>3.772</b>	<b>3.200</b>
Activiteitenlasten materieel	1.220	1.452	1.377
Activiteitenlasten personeel	12.649	12.428	12.166
<b>Totaal activiteitenlasten</b>	<b>13.869</b>	<b>13.880</b>	<b>13.543</b>
<b>TOTAAL LASTEN</b>	<b>17.421</b>	<b>17.652</b>	<b>16.742</b>
<b>Saldo uit gewone bedrijfsvoering</b>	<b>37</b>	<b>-1.351</b>	<b>1.412</b>
<b>Saldo rentebaten /-lasten</b>	<b>-60</b>	<b>-45</b>	<b>-28</b>
<b>EXPLOITATIERESULTAAT</b>	<b>-23</b>	<b>-1.396</b>	<b>1.383</b>

**Exploitatieresultaat Ballet**

Zonder rekening te houden met het ontvangen OCW steunpakket II en IV zou de exploitatierekening Ballet een tekort tonen van €2.610.000. Van de ontvangen steunpakketten van OCW is €2.587.000 middels een verdeelsleutel in de exploitatierekening Ballet geboekt om een deel van het verlies op te vangen. Hierdoor wordt het exploitatieresultaat Ballet €23.000 negatief. Dit is een verbetering van €1.373.000 ten opzichte van de begroting.

Per 2021 worden de centrale afdelingskosten van Nationale Opera & Ballet op positieniveau getoond in de exploitatierekening van Ballet. Voor een goede vergelijking is de presentatie van het exploitatieresultaat 2020 aangepast.

**Baten**

De totale baten van Ballet zijn €1.157.000 (7%) hoger dan begroot.

Eigen inkomsten

- Toename publieksinkomsten binnenland: €361.000 (45%):
  - De recettes zijn €283.000 (40%) hoger dan begroot, omdat vanaf september meer bezoekers de zaal in mochten dan was voorzien in de begroting. De behaalde recettes van €994.000 zijn recettes van de producties die live zijn uitgevoerd in de periode juni tot en met december 2021 (*Beethoven, Four seasons, Toer, Mata Hari en De Notenkraker*).
  - De overige publieksinkomsten betreft inkomsten uit streaming en registraties. Deze zijn €78.000 hoger, vanwege niet begrote inkomsten uit streaming van de producties *Beethoven, Four Seasons, Toer, Mata Hari en De Notenkraker* (€40.000) en een vrijval van rechten van dansers, door tegenvallende verkoop van oude DVD opnames (€38.000).
  - Er zijn geen publieksinkomsten buitenland, omdat er geen tournees hebben plaats gevonden.
- Afname overige directe inkomsten van €15.000 (4%), voornamelijk vanwege een daling van inkomsten uit sponsoring (€18.000), omdat enkele begrote sponsordeals (€52.000) niet door zijn gegaan. Daarentegen zijn voor het Balletdiner €37.000 meer inkomsten geworven dan begroot.
- Afname indirecte inkomsten van €37.000 (11%), omdat de inkomsten uit appartementen te hoog waren begroot.
- Afname bijdrage uit private middelen van €641.000 (66%). De inkomsten uit particuliere donaties zijn €593.000 lager dan begroot, omdat er ten gevolge van corona minder grootschalige balletproducties waren waaraan het NO&B Fonds kon bijdragen. Ook is er sprake van lagere bijdragen van private fondsen (€48.000), omdat er minder aanvragen zijn gedaan dan waren begroot.

Baten in natura

Dit betreft de inkomsten uit barterovereenkomsten. Deze zijn €18.000 hoger vanwege een vrijval van de barterdeal met Gymna, leverancier van fitness apparatuur voor Ballet.

Subsidies

- De structurele subsidie van het ministerie van OCW is €172.000 hoger dan begroot vanwege de toegekende loon- en prijsbijstelling van respectievelijk 2,320% en 1,958%.
- De gemeente Amsterdam heeft een prijscompensatie van 1,7% toegekend in 2021. Hier was al rekening mee gehouden in begroting 2021.

Incidentele publieke subsidies

De verhoging van de incidentele publieke subsidie (€1.298.000) betreft extra inkomsten uit steunpakket II + IV van OCW ter dekking van het negatieve resultaat van Ballet.

**Lasten**

De lasten bij Ballet zijn €231.000 (1%) lager dan begroot.

Beheerlasten

- De beheerlasten materiaal laten een daling zien van €296.000 (22%). Dit komt met name door de doorbelasting van de centrale beheerlasten materiaal aan Ballet die €201.000 lager zijn (zie de toelichting onder punt 17 beheerlasten materieel totaal Nationale Opera & Ballet). Tevens is sprake van lagere kosten voor algemene publiciteit (€44.000) vanwege een verschuiving van beheer- naar activiteitenlasten en lagere kantoorkosten (€38.000) onder andere voor verzekeringen, reis & verblijf en advies en €14.000 lagere huisvestingskosten.
- De beheerlasten personeel zijn €76.000 (3%) hoger, vanwege een toename van de centrale afdelingskosten die zijn doorbelast aan Ballet (€34.000, zie punt 18 beheerlasten personeel totaal Nationale Opera & Ballet) en direct voor Ballet zelf hogere arbo kosten vanwege het testen op corona van de dansers (€25.000) en hogere afvloeiingskosten (€12.000).

Activiteitenlasten

- De activiteitenlasten materieel zijn €232.000 (16%) lager dan begroot. Dit komt met name door lagere materiële productiekosten voor kostuums (onder andere voor *Toer en De Notenkraker*) omdat de invulling van de programmering is veranderd ten opzichte van begroting (€130.000). Ook zijn er minder spitzten ingekocht, omdat door corona de productie van spitzten lange tijd stil lag (€75.000). De publiciteitskosten zijn €70.000 hoger, in lijn met de hogere recettes. Deze kostentoeename wordt gecompenseerd door een daling van de uitvoeringskosten (€87.000), wat grotendeels komt door minder educatieve en fondsenwerving activiteiten vanwege corona. De doorbelasting van de centrale activiteitenlasten materieel zijn €18.000 lager (zie punt 19 activiteitenlasten materieel totaal Nationale Opera & Ballet).
- De activiteitenlasten personeel zijn €221.000 (2%) hoger. Dit komt met name door de doorbelasting van de centrale activiteitenlasten personeel aan Ballet die €192.000 hoger is (zie punt 20 activiteitenlasten personeel Nationale Opera & Ballet). Daarnaast zijn de activiteitenlasten personeel

van Ballet zelf ook gestegen (€42.000) vooral door extra salariskosten voor de junior company die door corona meer dansers telt vanwege een lagere doorstroom naar andere gezelschappen.

## 6.5 OVERIGE TOELICHTINGEN

### 6.5.1 GEBEURTENISSEN NA BALANSDATUM

In de periode vanaf 1 januari 2022 tot en met het opstellen en vaststellen van de jaarrekening over 2021 hebben zich geen gebeurtenissen voorgedaan met gevolgen voor jaarrekening 2021.

---

### 6.5.2 RESULTAATBESTEMMING

Bestemming resultaat (in €)

Het exploitatieresultaat bedraagt €272.166 negatief en is als volgt bestemd:

	<u>2021</u>
Onttrekking bestemmingsfonds Steunfonds 1 - OCW	76.633
Onttrekking bestemmingsreserve instandhouding Decoratelier	195.533
<b>Resultaatbestemming</b>	<b><u>272.166</u></b>

De door de directie opgestelde jaarrekening 2021 is, conform artikel 20 lid 5 van de statuten, in de vergadering van de directie op 9 maart 2022 vastgesteld en in de vergadering van de raad van toezicht op 22 maart 2022 goedgekeurd.

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

---

## 6.6 ONDERTEKENING VAN DE JAARREKENING

Amsterdam, xx maart 2022

De directie van de Stichting Nationale Opera & Ballet,

Stijn Schoonderwoerd  
Algemeen directeur

Sophie de Lint  
Directeur opera

Ted Brandsen  
Directeur ballet



# 7. OVERIGE GEGEVENS

## 7.1 CONTROLEVERKLARING VAN DE ONAFHANKELIJKE ACCOUNTANT

**Deloitte.**

Deloitte Accountants B.V.  
Gustav Mahlerlaan 2970  
1081 LA Amsterdam  
Postbus 58110  
1040 HC Amsterdam  
Nederland

Tel: 088 288 2888  
Fax: 088 288 9737  
www.deloitte.nl

### Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan de raad van toezicht van Stichting Nationale Opera & Ballet

#### VERKLARING OVER DE IN HET JAARVERSLAG OPGENOMEN JAARREKENING 2021

##### Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2021 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 2021 en van het exploitatieresultaat over 2021 in overeenstemming met RJ 640 Organisaties zonder winststreven en de bepalingen van en krachtens de Wet Normering Topinkomens (WNT).

De jaarrekening bestaat uit:

1. De balans per 31 december 2021.
2. De exploitatierekening over 2021.
3. De toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

##### De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden vallen en het Controleprotocol Wet normering topinkomens 2021. 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:

- Directieverslag
- Artistiek verslag
- Diversiteit en inclusie
- Zakelijk verslag
- Raad van toezicht en governance
- Prestatieverantwoording
- Overzicht producties en activiteiten
- Begunstigers, sponsors en fondsen

Op grond van onderstaande werkzaamheden zijn wij van mening dat de andere informatie met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat en alle informatie bevat die op grond van RJ 640 Organisaties zonder winststreven is vereist.

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

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

## **BESCHRIJVING VAN VERANTWOORDELIJKHEDEN MET BETREKKING TOT DE JAARREKENING**

### **Verantwoordelijkheden van de directie voor de jaarrekening**

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

Bij het opmaken van de jaarrekening moet 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 gerede 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, 30 maart 2022

Deloitte Accountants B.V.

Was getekend: drs. I.A. Buitendijk RA

# 8. OVERZICHT PRODUCTIES EN ACTIVITEITEN

## DE NATIONALE OPERA

### PETITE MESSE SOLENNELLE

Gioachino Rossini  
Opname voor online streaming  
**Muzikale leiding**  
Andrea Battistoni  
**Video regisseur**  
Bas van Oort  
**Muziek regisseur**  
Lodewijk Collette  
**Koor**  
Koor van De Nationale Opera  
**Instudering**  
Ching-lien Wu  
**Orkest**  
Nederlands Philharmonisch Orkest  
**Première en live stream**  
20 december 2020 + online streaming t/m maart 2022

### THE SEVEN DEADLY SINS

Kurt Weill  
Nieuwe productie  
**Muzikale leiding**  
Erik Nielsen  
**Regie**  
Ola Mafaalani  
**Orkest**  
Rotterdams Philharmonisch Orkest  
**Première, live stream en tv registratie**  
18 maart 2021  
**Locatie**  
Nationale Opera & Ballet

### DONIZETTI QUEENS IN CONCERT

Gaetano Donizetti  
Nieuwe Productie  
**Muzikale leiding**  
Enrique Mazzola  
**Regie**  
Jetske Mijnsen  
**Koor**  
Koor van De Nationale Opera  
**Instudering**  
Ching-Lien Wu  
**Orkest**  
Nederlands Kamerorkest  
**Online première**  
16 mei 2021

### DIE ERSTEN MENSCHEN

Rudi Stephan  
Nieuwe productie  
**Muzikale leiding**  
Francois-Xavier Roth  
**Regie**  
Calixto Bieito  
**Orkest**  
Koninklijk Concertgebouw Orkest  
**Première**  
3 juni 2021  
**aantal voorstellingen**  
6  
**Locatie**  
Nationale Opera & Ballet

### DER ZWERG

Alexander Zemlinsky  
Nieuwe productie  
**Muzikale leiding**  
Lorenzo Viotti  
**Regie**  
Nanouk Leopold  
**Koor**  
Koor van De Nationale Opera  
**Instudering**  
Ad Broeksteeg  
**Orkest**  
Nederlands Philharmonisch Orkest  
**Première**  
4 september 2021  
**Aantal voorstellingen**  
4  
**Locatie**  
Nationale Opera & Ballet

### MISSA IN TEMPORE BELLI

Joseph Haydn/Janiv Oron  
Nieuwe coproductie De Nationale Opera en Het Nationale Ballet  
**Muzikale leiding**  
Lorenzo Viotti  
**Regie**  
Barbora Horakova  
**Choreograaf**  
Juanjo Arques  
**Koor**  
Koor van De Nationale Opera  
**Instudering**  
Lionel Sow  
**Orkest**  
Nederlands Philharmonisch Orkest  
**Première**  
6 september 2021  
**Aantal voorstellingen**  
4.  
**Locatie**  
Nationale Opera & Ballet

### UPLOAD

Michel van der Aa  
Nieuwe productie  
**Muzikale leiding**  
Otto Tausk  
**Regie**  
Michel van der Aa  
**Orkest**  
Ensemble Musikfabrik  
**Première filmversie**  
26 juli 2021  
**Première**  
1 oktober 2021  
**Aantal voorstellingen**  
5  
**Locatie**  
Nationale Opera & Ballet

### KRIEBEL

Leonard Evers  
Reprise, coproductie met Oorkaan  
**Regie**  
Ceacillia Theunissen  
**Première**  
1 oktober 2021  
**Aantal voorstellingen**  
2 voorstellingen  
**Locatie**  
Muziekgebouw aan het IJ

### EEN LIED VOOR DE MAAN

Mathilde Wantenaar, naar het boek van Toon Tellegen  
ENOA productie en coproductie met Opera Zuid  
**Muzikale coach**  
Leonard Evers  
**Regie**  
Béatrice Lachaussee  
**Ensemble**  
Nationaal Jeugdorkest  
**Première**  
20 oktober 2021  
**Aantal voorstellingen**  
16 openbare voorstellingen  
10 schoolvoorstellingen  
**Locatie**  
Nationale Opera & Ballet, De Boekmanzaal  
Tournée door Nederland ism Opera Zuid

### DON GIOVANNI

Wolfgang Amadeus Mozart  
Reprise  
Originele productie Staatsoper Berlin  
**Muzikale leiding**  
Jérémie Rhorer  
**Regie**  
Claus Guth  
**Koor**  
Koor van De Nationale Opera  
**Instudering**  
Klaas-jan de Groot  
**Orkest**  
Nederlands Kamerorkest  
**Première**  
4 november 2021  
**Aantal voorstellingen**  
9  
**Locatie**  
Nationale Opera & Ballet

### HOE ANANSI THE STORIES OF THE WORLD BEVRIJDDE

Neo Muyanga  
Nieuw coproductie De Nationale Opera, Het Nationale Ballet  
**Muzikale leiding**  
Neo Muyanga  
**Regie**  
Kenza Koutchoukali  
**Dansers Junior Company**  
**Orkest**  
Het Balletorkest  
**Première**  
13 november 2021  
**Aantal voorstellingen**  
6, waarvan 2 educatie  
**Locatie**  
Nationale Opera & Ballet

### LA TRAVIATA

Giuseppe Verdi  
Originele productie Den Norske Opera, Oslo  
**Muzikale leiding**  
Andrea Battistoni  
**Regie**  
Tatjana Gürbaca  
**Koor**  
Koor van De Nationale Opera  
**Instudering**  
Mark Biggins

**Orkest**  
Nederlands Philharmonisch Orkest  
**Première**  
4 december 2021  
**Aantal voorstellingen**  
4 (3 voorstellingen afgelast)  
**Locatie**  
Nationale Opera & Ballet

## DE NATIONALE OPERA STUDIO

### L'ELISIR D'AMORE

Gaetano Donizetti  
Nieuwe coproductie met Opera Zuid en Nederlandse Reisopera  
**Muzikale leiding**  
Enrico Delamboye  
**Regie**  
Marcos Darbyshire  
**Orkest**  
Philharmonie Zuidnederland  
**Online première + live stream**  
23 mei 2021

## ACTIVITEITEN VAN HET KOOR VAN DE NATIONALE OPERA

Buiten de reguliere producties in 2021

### TROIS NOCTURNES

Claude Debussy  
i.s.m. Nederlands Philharmonisch Orkest o.l.v. Lorenzo Viotti  
22 februari 2021 – livestream vanuit Concertgebouw Amsterdam

### HOW DARK O LORD (UIT JEPHTHA)

Georg Friedrich Händel  
i.s.m. spoken word artist Manu van Kersbergen  
20 maart 2021 – tijdens Opera Forward Festival

### EIN DEUTSCHES REQUIEM

Johannes Brahms  
i.s.m. Nederlands Philharmonisch Orkest (pauken) o.l.v. Ching-Lien Wu (afscheidsconcert)  
22 april 2021 livestream vanuit Concertgebouw Amsterdam

### MOEDERDAG UITZENDING

Safe van LAVALU arrangement  
Klaas-Jan de Groot  
Longest dawn van LAVALU arrangement  
Klaas-Jan de Groot  
Libiamo van Giuseppe Verdi uit *La traviata*  
9 mei 2021 vanuit Ziggodome Amsterdam en uitzending i.s.m. Ziggo TV (kanaal 13)

### NEW BEGINNINGS

Met muziek van Britten en Purcell (generale repetitie)  
o.l.v. Klaas-Jan de Groot en regie van Frans Willem de Haas  
27 september 2021 in de foyer van Nationale Opera & Ballet  
Uitvoering in de Nieuwe Kerk Amsterdam in december 2021 konden door de Coronamaatregelen niet doorgaan.

### WERKEN UIT NABUCCO EN LA TRAVIATA

28 november 2021 (opname augustus 2021) deelname aan finale van TV programma ARIA (omroep Max)

### WERKEN VAN WENDE EN DEEL UIT LA TRAVIATA

Deelname aan TV programma Wendes Kerstkaleidoscoop i.s.m. diverse artiesten  
25 december 2021 (opname begin december 2021) vanuit Afas Live in Amsterdam

## SELECTIE VAN OVERIGE ACTIVITEITEN

### BLACK ACHIEVEMENT MONTH (BAM) – CELEBRATING DIVERSITY

Programma i.s.m. Het Nationale Ballet o.a.  
Naast de programmaonderdelen van Het Nationale Ballet (zie elders) waren vanuit De Nationale Opera optredens van Katia Ledoux, Zwakele Tshabalala, Carla Nahadi Babelegoto, Makudu Senaoana, Djuwa Mroivili, Arturo den Hartog en Claron McFadden

### BAM-RECLAIMING OUR TIME

Programma onder leiding van Djuwa Mroivili met optredens van onder andere Katia Ledoux, Neo Muyanga, ZO-Gospelchoir en Spoken word artist Kalib Batta

## INTERNATIONALE SAMENWERKING

Productie	Samenwerking met	Aantal voorstellingen
Agrippina	Staatsoper Hamburg	9
La Cenerentola	LA Opera, Los Angeles	8
Innocence	Festival d'Aix-en-Provence	5
Porgy and Bess	Metropolitan Opera New York	13
Rigoletto	La Fenice, Venetië	9
Upload	Bregenzer Festspiele	3
Die Zauberflöte	Theater Basel	12
Be my Superstar (schoolvoorstelling)	LOD Muziektheater Gent	2
<b>Totaal</b>		<b>61</b>

## HET NATIONALE BALLET

### HANS VAN MANEN VARIATIONS

#### Programma

- *Adagio Hammerklavier* – Hans van Manen/ Ludwig van Beethoven (piano)
- *Sarcasmen* – Hans van Manen/ Prokofjiev (piano)
- *Déjà Vu* – Hans van Manen/ Arvo Pärt (piano+viool)
- *Trois Gnossiennes* – Hans van Manen/ Eric Satie (piano)
- *Two Pieces for HET* – Hans van Manen/ Erkki-Sven Tüür/ Arvo Pärt
- *Variations for two couples* – Britten/ Rautavaara/ Kovacs Tickmayer/ Piazzolla

#### Orkest

Het Balletorkest

#### Muzikale leiding

Matthew Rowe

#### Live streams

27 en 28 februari; herhaling van deze streams op 4 & 5 maart 2021

### EASTER SPECIAL – DANCER'S CHOICE

#### Programma

- *Giselle pas de four* – Rachel Beaujean, Ricardo Bustamante / Adolphe Adam
- *Duet* – Wayne Eagling / Richard Wagner
- *Gavotte from Classical Symphony* – Ted Brandsen / Prokofjiev
- *Giselle, pas de deux Act II* – Rachel Beaujean, Ricardo Bustamante / Adolphe Adam
- *Replay* – Ted Brandsen / Philip Glass
- *Sleeping Beauty, pas de deux Act III* – Sir Peter Wright / Tchaikovsky
- *Alignment* – Juliano Nunes / Esio Bosso
- *Délibes Suite* – José Martinez / Léo Delibes
- *Two and Only* – Wubkje Kuindersma / Michael Benjamin
- *Talisman pas de deux* – Petipa / Riccardo Drigo

#### Begeleiding met CD

#### Live streams

5 april vanuit Nationale Opera & Ballet + 10 april herhaling

### METAMORPHOSIS

Dansfilm van David Dawson / Philip Glass / film Altin Kaftira

#### Uitzenddatum

29 april 2021

### SOMEWHERE IN BETWEEN

Drie dansfilms Young Creative Artists

#### - MEMENTO

Wubkje Kuindersma / Gorecki / film Matthieu Gremillet WP

#### - ROSE

Milena Sidorova / Brent Lewis, Doris Day, CAN, Free the Robots / film Arno de Haas WP

#### - I FEEL IT TOO

Sedrig Verwoert / Tim Wes / film Katarina Pepichova WP

#### Uitzenddata

20-23 mei 2021

### BEETHOVEN

#### Programma

- *Prometheus* – Wubkje Kuindersma, Remi Wortmeyer, Ernst Meisner (WP)
- *Grosse Fuge* – Hans van Manen/ Beethoven

#### Orkest

Het Balletorkest

#### Muzikale leiding

Marzio Conti

#### Aantal voorstellingen

5 + livestream

#### Première

8 juni 2021

#### Locatie

Nationale Opera & Ballet

### FOUR SEASONS

#### Programma

- *The Two of Us* - Christopher Wheeldon / Joni Mitchell
- *The Four Seasons* – David Dawson/ Max Richter (NL premiere)

#### Aantal voorstellingen

5 + livestream

#### Première

15 juni 2021

#### Locatie

Nationale Opera & Ballet

### MISSA IN TEMPORE BELLI

Joseph Haydn/Janiv Oron/ Juanjo Arqués/ Barbora Horáková

Coproductie Het Nationale Ballet en De Nationale Opera

Het Nationale Ballet + Junior Company

#### Orkest

Nederlands Philharmonisch Orkest o.l.v. Lorenzo Viotti

#### Koor

De Nationale Opera

#### Aantal voorstellingen

4

#### Première

6 september 2021

#### Locatie

Nationale Opera & Ballet

### TOER

#### Programma

- *Lucifer Studies* – Toer van Schayk / Joep Franssens (WP)
- *7e Symfonie* – Toer van Schayk / Ludwig van Beethoven

#### Orkest

Het Balletorkest

#### Muzikale leiding

Matthew Rowe

#### Aantal voorstellingen

8 + livestream

#### Première

14 september 2021

#### Locatie

Nationale Opera & Ballet

**MATA HARI**

Ted Brandsen / Tarik O'Regan

**Orkest**

Het Balletorkest

**Muzikale leiding**

Matthew Rowe

**Aantal voorstellingen**

13

**Première**

14 oktober 2021

**Locatie**

Nationale Opera &amp; Ballet

**NOTENKRAKER & MUIZENKONING**

Wayne Eagling/Toer van Schayk/Tsjaikovsky

Het Nationale Ballet + Junior Company

Het Balletorkest

**Muzikale leiding**

Faycal Karoui

**Aantal voorstellingen**

5 + 1 livestream + 1 stream

**Première**

11 december 2021

**Locatie**

Nationale Opera &amp; Ballet

**JUNIOR COMPANY****HOE ANANSI THE STORIES OF THE WORLD BEVRIJDDE**

Shailesh Bahoran / Ernst Meisner / Neo Muyanga / Kenza Koutchoukali / Maarten van Hinte

Coproductie met De Nationale Opera / Junior Company

**Orkest**

Ensemble van Het Balletorkest

**Aantal voorstellingen**

6, waarvan 2 educatie

**Première**

13 november 2021

**Locatie**

Nationale Opera &amp; Ballet

**COLOURS OF BALLET**

- *Architecture of Hope* – Wubkje Kuindersma / Ezio Bosso (NP)
- *Replay* – Ted Brandsen / Philip Glass (met live piano)
- *In and Out* – Hans van Manen / Laurie Anderson, Nina Hagen

Voorstelling en opnames in NO&amp;B op 18 april 2021

**TALENT-ONTWIKKELING CHOREOGRAFIE****Junior Company Choreographic Academy**

Workshops door Kalpana Raghuraman en Zoë Greten

Verschillende data in mei (voor Zoë Greten) en van 16 t/m 30 juni 2021 (voor beiden)

30 juni 2021

**Locatie**

Nationale Opera &amp; Ballet, Boekmanzaal

**New Moves online**8 juli 2021: Jakob Feyferlik: *Oblivion*22 juli 2021: Claire Tjoe-Fat en Philippe Magdelijns: *Sonder*

5 augustus 2021: Daniel Robert Silva:

*Intra*

19 augustus 2021: Leo Hepler: nt

26 augustus 2021: Pascal Johnson:

*Mirage***SELECTIE VAN OVERIGE ACTIVITEITEN****OPTREDEN IN CARRÉ TGV VERJAARDAG MÁXIMA***Embrace, WP pas de deux* Hans van Manen en Ted Brandsen / muziek Alfonsina y el Mar (live gespeeld door Carel Kraayenhof)**Datum**

12 mei 2021

**JUMP DANSDAG****Datum**

5 juni 2021, gestreamd naar

76 deelnemers

**UITZENDING VAN OPNAME ARCHITECTURE OF HOPE JUNIOR COMPANY**

27 - 29 augustus 2021 online

**UITMARKT/NTR DE OPENING**2e deel *Two & Only* – Wubkje Kuindersma / Michael Benjamin**Datum**

28 augustus 2021

Locatie: Podium Museumplein + TV uitzending

**BLACK ACHIEVEMENT MONTH (BAM) OPENING****Programma**

- o.a *The hard rock will seem soft to us* – Sedrig Verwoert / Schubert

**Aantal voorstellingen**

1 livestream

**Première**

1 oktober 2021

**Locatie**

Internationaal Theater Amsterdam

**NEDERLANDSE DANSDAGEN - TOER VAN SCHAYK****Programma**

- *Lucifer Studies* – Toer van Schayk / Joep Franssens

- *I feel it too* – Sedrig Verwoert / Tim Wes

**Aantal voorstellingen**

1 + 1 stream

**Datum**

1 oktober 2021, 6 oktober 2021 stream

**Locatie**

Theater aan het Vrijthof

**BAM – CELEBRATING DIVERSITY****Programma** i.s.m. De Nationale Opera o.a.:

- live fragment uit *I feel it too* – Sedrig Verwoert / Tim Wes
- *The hard rock will seem soft to us* – Sedrig Verwoert / Schubert
- Solo Daniel Silva – Sedrig Verwoert / Tim Wes
- Port de bras (NBA kids) – Iva Lesic / Sedrig Verwoert / traditionele Armeense muziek

**Aantal voorstellingen**

1

**Première**

17 oktober 2021

**Locatie**

Nationale Opera &amp; Ballet

**WORLD BALLET DAY**

(Semi-) live opnames van een les

en studio repetities pas de deux

*Raymonda*

19 oktober 2021

**Locatie**

Nationale Opera &amp; Ballet en uitzending via website

**BAM AVOND MET SEDRIG VERWOERT****Programma**

- *I feel it too* (filmvertoning) met nagesprek

24 oktober 2021,

**Locatie**

Nationale Opera &amp; Ballet

(Boekmanzaal)

**GALA DANSERSFONDS '79**

- *Embers* (JC met daarvoor extra een kort stukje door de NBA) – Ernst Meisner / Max Richter
- Film *Dancing Apart Together* (SLOT) – Ted Brandsen / J.S. Bach
- *Ballet 101* – Eric Gauthier / Jens Abele
- *The Two of Us* – Christopher Wheeldon / Joni Mitchell
- *In and Out* – Hans van Manen / Laurie Anderson, Nina Hagen

**Datum**

15 november 2021

**Locatie**

DeLaMar theater, Amsterdam

## ONLINE STREAMS EN ACTIVITEITEN (AANTAL VIEWS)

### HET NATIONALE BALLET

HNB gratis streams	aantal views
Streaming Metamorphosis	47.335
Streaming Memento	11.546
Streaming Rose	20.287
Streaming I feel it too	9.609
Streaming Memento, Rose en I feel it too	41.442
Streaming New Moves / Oblivion	2.177
Streaming New Moves / Sonder	1.493
Streaming New Moves / Intra	2.201
Streaming New Moves / Leo Hepler	2.327
Streaming New Moves / Mirage	2.672 *
Streaming Architecture of Hope	2.365 *
In and Out	14.656
<b>Totaal gratis</b>	<b>158.110</b>
<b>HNB betaalde streams</b>	
Streaming Hans van Manen Variations 27/2	2.023
Streaming Hans van Manen Variations 28/2	1.803
Streaming Hans van Manen Variations 4/3	1.455
Streaming Hans van Manen Variations 5/3	1.434
Spring Special 5/4	1.358 *
Spring Special 10/4	1.339
Four Seasons	735
Beethoven	828
Streaming Toer 25/9	280
Streaming Toer 6/10	196
Notenkraker en Muizenkoning 18/12	1.112
Notenkraker en Muizenkoning 24/12	3.056
<b>Totaal betaald</b>	<b>15.619</b>
<b>Overige streams Youtube</b>	
World Ballet Day 2021	103.823
<b>Grand Total HNB</b>	<b>277.552</b>

### DE NATIONALE OPERA

DNO gratis streams	aantal views
Petite messe solenelle	21.185
The Seven Deadly Sins	9.193
OFF Talents	5.547
Een lied voor de maan	8.578
L'elisir d'amore	30.781
Die ersten Menschen	62.076
Der Zwerg	14.278
La traviata	972
GOUD!	2.107
<b>Totaal gratis</b>	<b>149.170</b>
<b>DNO Betaalde streams</b>	
Voices out of Silence	899
Donizetti Queens in concert	1.183
Upload	79
<b>Totaal betaald</b>	<b>2.161</b>
<b>Overige streams Youtube</b>	
Gregory Caers	843
OFF Talents	5.547
After Talk about Kurt Weill -	
The Seven Deadly Sins	322
World Opera Day	5.500
<b>Totaal overige</b>	<b>12.212</b>
<b>Grand Total DNO</b>	<b>163.543</b>

## NATIONALE OPERA & BALLET SELECTIE VAN ACTIVITEITEN

### FONDSENWERVING EN RELATIEBEHEER

In samenwerking met onze Hoofdsponsor Houthoff organiseerden we live én online evenementen, onder meer:

- Houthoff Global Corporate Leaders event (100 gasten)
- 2 ontvangsten voor het Houthoff Trainee Programma (40 deelnemers)
- Houthoff Recruitment Workshop (25 deelnemers)
- Een driedelige digitale masterclass serie (1200 views)
- Online inleidingen rondom digitale streams van NO&B
- Opname op het hoofdtoneel van de Houthoff Kerstvideo i.s.m. met het Koor

In samenwerking met ING, Hoofdsponsor Junior Company, organiseerden we onder meer:

- Backstage diner in de studio van Het Nationale Ballet
- Het ING Buddy Programma met 1 live en 1 online bijeenkomst
- Voorstellingsarrangement bij *Mata Hari*

Voor Donateurs, Vrienden en partners organiseerden we onder meer:

- Bij 5 premières konden we een premièreborrel of ander exclusief ontvangst organiseren voor partners, donateurs en andere relaties
- 1 lunch met Balletdonateurs ter kennismaking met de nieuwe dansers
- 1 recital voor Operadonateurs ter kennismaking met de nieuwe lichting van De Nationale Opera Studio
- 1 BalletDiner voor bedrijven voor 200 gasten
- 1 diner voor 50 donateurs die de opera ondersteunen
- 1 wervingsevent voor de Young Patrons Circle
- 1 online cursus voor operavrienden en 1 offline cursus voor balletvrienden
- 1 eindpresentatie van de Choreographic Academy voor 30 donateurs en partners die dit project ondersteunen
- Diverse online inleidingen via Zoom voor donateurs en relaties rondom gestreamde voorstellingen van NO&B
- Diverse rondleidingen voor donateurs en relaties achter de schermen en in het Decoratelier
- 1 Nexus-conferentie voor 1000 deelnemers op het toneel van NO&B

### PRIMAIR ONDERWIJS

- Ballet met je klas, 365 deelnemers verdeeld over 4 scholen. Geen presentaties gehouden.
- 23 balletworkshops Magie & Muizenissen, 510 deelnemers verdeeld over 5 scholen
- Prinses Turan Dokht project op BS Kronenburgh, 61 leerlingen volgen het traject van 14 april tot en met presentatie op 12 juli
- Operaworkshop Een lied voor de maan op school. Twee scholen met in totaal 278 deelnemers
- Operadag op school op de Jan van Rijkenborghschool, 93 leerlingen doen mee.

- 8 balletworkshops in samenwerking met Noordjes Schrijflab, totaal 82 leerlingen – niet schoolgebonden
- 1 ballet workshop voor kinderen met CP op 5 juni, 12 deelnemers – niet schoolgebonden
- 1 workshop bij Kastanjerr-festival in Stadsgehoorzaal, Leiden, 16 deelnemers – niet schoolgebonden
- 9 workshops Opera in je klas, op een school met in totaal 228 leerlingen
- Operahelden, 12 deelnemers – niet schoolgebonden
- Lancering Coppelia APP in samenwerking met Follow a muse; verspreid over meer dan 90 scholen

### SCHOOLVOORSTELLINGEN

- *Een lied voor de maan* 5 schoolvoorstellingen in de Boekmanzaal. 727 leerlingen van 11 scholen.
- *Anansi* 2 schoolvoorstellingen in de Grote Zaal. 1090 van 17 scholen.
- *Be Opera* 3 voorstellingen op 14 september voor 224 leerlingen verdeeld op 4 scholen. Samenwerking met Bureau vanaf2

### VOORTGEZET ONDERWIJS

- 13 CKV-workshops met 286 deelnemers
- 3 CKV-workshops rond Don Giovanni met 92 deelnemers
- 8 CKV-workshops rond 2 verschillende balletproducties met 160 deelnemers
- 2 online CKV-workshops Hans van Manen met 34 deelnemers
- Dansfilmproject "Wat beweegt je" op Spring High, 26 leerlingen volgen het traject met 16 les/workshop dagen
- Mr & Mrs Perfect, 117 leerlingen van het Montessori Lyceum Oostpoort
- 2 Opera 101 38 deelnemers



---

**NATIONALE OPERA & BALLET**