

NATIONALE
OPERA &
BALLET

VERSLAG EN
JAARREKENING 2015
VAN STICHTING
NATIONALE
OPERA & BALLET





MISSIE, VISIE EN UITGANGSPUNTEN NATIONALE OPERA & BALLET

Missie

Nationale Opera & Ballet (NO&B) creëert, produceert en presenteert opera en ballet van topkwaliteit op internationaal niveau. Het instituut heeft een voorbeeldfunctie, houdt de tradities van ballet en opera levend en is inspirerend voor een breed en divers samengesteld publiek. Het is de missie van NO&B om een breed zowel traditioneel als ook innovatief opera- en balletrepertoire verder te ontwikkelen, nieuwe generaties kunstenaars te creëren en om de belangstelling en het draagvlak voor opera en ballet te vergroten.

Visie

NO&B verbindt traditie met vernieuwing, herinterpreteert bekend repertoire en koestert jonge, talentvolle én gevestigde kunstenaars. Er worden grootse, innovatieve en meeslepnde producties gemaakt en gepresenteerd, vaak in samenwerking met topgezelschappen in de wereld. Het instituut behoudt bestaande en bereikt nieuwe doelgroepen. Om jong publiek te laten opgroeien met de kunstvormen opera en ballet worden activiteiten voor kinderen en jongeren ontwikkeld. Nieuwe doelgroepen worden ook bereikt via participatieprojecten, met optredens buiten het theater en met een actief mediabeleid. NO&B is een cultuurhoeder en stimulator van ontmoetingen. Bij de realisatie van de visie in de praktijk, worden drie uitgangspunten gehanteerd: voor creatie is dat: topkwaliteit; voor productie geldt: hoogwaardig vakmanschap en voor presentatie: totaalbeleving.

Creatie - topkwaliteit

NO&B creëert nieuwe producties en nieuwe interpretaties van klassiek repertoire. Het huis kan zich meten met de beste producerende theaters ter wereld.

De topkwaliteit van de producties is van groot belang voor het huis, voor het publiek, voor de partners en coproductanten zoals de Metropolitan Opera in New York, het Teatro alla Scala in Milaan en San Francisco Ballet, en voor de financiers van NO&B.

Kwaliteit, innovatie en vakmanschap kenmerken de producties. De hoge kwaliteit van de creaties van DNO en HNB dienen als leidraad voor de hele organisatie. Alle activiteiten van NO&B stralen die topkwaliteit uit. Alle medewerkers werken vanuit hun eigen rol mee aan de verdere ontwikkeling van het topinstituut voor opera en ballet.

Productie - hoogwaardig vakmanschap

NO&B produceert zelf. Het theater is doordrenkt van liefde voor het 'maken', het ambacht. De artistieke teams werken in het productieproces intensief samen met de gezelschappen – het koor en de dansers – en de diverse vakafdelingen. Het ambacht wordt in al zijn facetten in eigen huis uitgevoerd; de kwaliteit en de techniek zijn state of the art.

Alle medewerkers dragen uit dat NO&B een producerend theater is, en steken hun trots op hun prachtige beroepen niet onder stoelen of banken. Dat is namelijk wat NO&B zo bijzonder maakt in het Nederlandse culturele landschap. Belangrijke beroepsgroepen in de organisatie die dit hoogwaardige vakmanschap uitdragen, zijn het koor van NDO, de dansers van HNB, de dirigenten en musici, de leden van de creatieve teams, de specialisten van het Decoratelier, van de afdeling Kostuum, Kap en Grime en van de Techniek.

NO&B is uniek in Nederland. Het is het enige instituut waarin vakmanschap en handwerk op deze schaal en op dit niveau worden beoefend en verder ontwikkeld. Het is ook een van de weinige plekken waar verantwoordelijkheid wordt genomen voor het opleiden van nieuwe generaties kunstenaars en vaklieden en voor het verder ontwikkelen van vakmanschap. Dit alles willen we laten zien aan de buitenwereld.

Presentatie - totaalbeleving

NO&B presenteert de opera- en balletproducties met allure op het podium, in een gastvrij huis. De bezoeker ondergaat een totaalbeleving waarbij alles klopt, van de voordeur tot de uitgang. Dat houdt in dat het kopen van tickets snel en eenvoudig gaat, dat theaterbezoekers gastvrij worden ontvangen, dat het publiek doeltreffend en met de nieuwste middelen wordt geïnformeerd en zowel kan genieten van een fantastische voorstelling als van een uitstekende service.

Het oeuvre van een van de grootste componisten aller tijden, Johann Sebastian Bach, is een onuitputtelijke inspiratiebron voor choreografen. Met een wereldpremière, een première voor Het Nationale Ballet en twee bijzondere reprises bracht Het Nationale Ballet een eerbetoon aan deze klassieke meester. De vaste gastchoreografen Hans van Manen, Krzysztof Pastor, David Dawson en Ernst Meisner lieten hun werk zien.



Na ovationeel ontvangen voorstellingen keerde Robert Carsens productie van *Dialogues des Carmélites*, Francis Poulencs ontroerende opera, terug bij De Nationale Opera. *Dialogues* is in dertien landen te zien geweest en daarmee een van de topproducties van het gezelschap. Componist Francis Poulenc brengt in *Dialogues des Carmélites* religie en revolutie samen. Het verhaal is gebaseerd op historische gebeurtenissen.



INHOUD

1	Verslag van de directie _____	3
1.2	Artistiek beleid en talent _____	7
	De Nationale Opera _____	7
	Het Nationale Ballet _____	18
	Producerend huis _____	30
1.3	Educatie en participatie _____	32
1.4	Publieksbereik en marketing _____	41
1.5	Fondsenwerving en relatiebeheer _____	47
1.6	Personeel en organisatie _____	51
1.7	Zakelijk beleid _____	53
	Governance _____	53
	Financieringsmix _____	53
	Realisatie exploitatieresultaat _____	54
	Gebouw en voorzieningen _____	54
	Duurzaamheid _____	56
	Risicomanagement _____	58
1.8	Toekomst _____	65
2	Verslag Raad van Toezicht _____	67
	Algemeen _____	67
2.1	Samenstelling RvT en (neven-) functies RvT en bestuur _____	71
3	Prestatiebeoordeling _____	78
4	Jaarrekening _____	82
5	Organogram National Opera & Ballet _____	124

1.VERSLAG VAN DE DIRECTIE



Open Huis, jaarlijks zet Nationale Opera & Ballet haar deuren open voor een ieder die meer wil weten over ons theater, over opera en ballet en een kijkje achter de schermen wil nemen. Dit jaar kwamen er bijna 4000 bezoekers.

Opera en Ballet zijn levende kunstvormen. Publiek en partners vinden ons zo goed als onze laatste voorstelling, daar zijn wij ons terdege van bewust. Het levend houden van opera en ballet verlangt dat we alles wat we doen op topniveau uitvoeren en risico's durven nemen. We zoeken dus het experiment en de vernieuwing, we laten ons graag uitdagen, en koesteren de kunstvormen en het vakmanschap. Daarenboven zien we het als onze taak het cultureel erfgoed van opera en ballet te bewaren, te beschermen en te presenteren. Bij dit alles zetten we onze deuren gastvrij open voor een ieder die van ons werk wil genieten.

Wij kijken met trots en voldoening terug op het jaar 2015. Gedreven door onze artistieke ambities hebben we met internationaal gerenommeerde kunstenaars in 2015 zestien opera- en dertien balletproducties van internationale topklasse gerealiseerd. De meeste daarvan zijn in eigen huis gecreëerd en geproduceerd. Het hoge aantal operaproducties was met name mogelijk dankzij samenwerking met veel coproductanten uit het buitenland

De Nationale Opera

Bijzonder aan 2015 was de start van de viering van het jubileumseizoen 2015-2016 van De Nationale Opera. We openden het 50-jarig jubileum in september met een nieuwe uitvoering van Richard Strauss' *Der Rosenkavalier* van de hand van Jean Philip Gloger - een reflectie op de allereerste productie van *De Nederlandsche Operastichting* in 1965.

Op 6 november vierden we het jubileum officieel met een uitverkochte galavoorstelling in aanwezigheid van HKH Prinses Beatrix en Minister van Cultuur Jet Bussemaker. De voorstelling was geregisseerd door de gerenommeerde Canadese regisseur Robert Carsen, die eerder met veel succes DNO-producties regisseerde, zoals *Dialogues des Carmélites* van Francis Poulenc - de enige reprise in het jubileumseizoen.

De eerste helft van het jubileumseizoen leverde DNO een record aan publiciteit op, met een mediawaarde aan free publicity van € 500.000. De uitzendingen van de achtjarige televisieserie *Bloed, zweet en aria's* bereikten in totaal 1,6 miljoen kijkers, en genereerden veel publiciteit. Ook keken veel men-

sen naar de rechtstreekse uitzending van het Gala op het Europese Opera Platform kanaal, waarvan DNO mede initiator is.

Het eerste half jaar van 2015 blonk uit door de kwaliteit van nieuwe producties; *Il viaggio a reims* van Gioacchino Rossini in de regie van Damiano Michieletto gooide hoge ogen bij pers en publiek en *Benvenuto Cellini* in de regie van Terry Gilliam overdonderde vele opera-gangers met de muzikale kwaliteit en de speelsheid van enscenering en regie. Muzikaal en theateraal virtuoos was de uitvoering van *Lulu* in de regie van beeldend kunstenaar William Kentridge.

Het ondersteunen en ontwikkelen van talent heeft de volle aandacht van DNO. Veel talent producties hebben met succes plaatsgevonden en veel talenten namen deel aan masterclasses en andere activiteiten.

Het Nationale Ballet

Het Nationale Ballet voegde een prachtige avondvullende productie toe aan het repertoire; *La dame aux Camélias* van John Neumeier, een première voor het Nederlandse publiek. HNB deed in 2015 een recordaantal voorstellingen in Nederland met vier verschillende programma's; met werk van Ballanchine in *Jewels*, hedendaagse choreografieën in *Back to Bach*, de klassieke voorstelling *Giselle* en de coproductie van de Junior Company met ISH naar het verhaal van *Narnia: de leeuw, de heks en de kleerkast*. Deze nieuwe cross-over tussen klassiek ballet en streetdance was een succes, en creëerde nieuwe fans van dans en ballet voor het leven. De productie stond op het grote Amsterdamse podium en deed dertig keer theaters in Nederland aan.

Twee programma's lieten werk van onze huis choreografen zien en de top choreografen van dit moment. *Live!*, een programma met werk van Hans van Manen vanaf 1965 en *Cool Britannia* met werk van onder andere David Dawson en Christopher Wheeldon maakten grote indruk bij enthousiaste volle zalen.

De media besteedde steeds meer aandacht aan Het Nationale Ballet en zijn dansers als geheel. Het gaat niet meer enkel over de voorstellingen maar ook over ballet zelf, het gezelschap en de individuele dansers.



Het Nationale Ballet *Giselle*, in bewerking van Rachel Beaujean, hoofd artistieke zaken HNB, en Ricardo Bustamante. *Giselle* is beroemd om zijn levendige, kleurrijke eerste akte, zijn aangrijpende waanzinsscène en de daarop volgende on aardse, pure 'witte akte'. Sinds de première van *Giselle* in 1841 zijn er talloze interpretaties ontwikkeld. Deze interpretatie ging de hele wereld over. In 2015 voerde HNB de voorstelling 22 maal op.

Voor Het Nationale Ballet is het actief steunen en ontwikkelen van talent essentieel en een al jarenlang lopend programma. De Junior Company is een relatief nieuwe schakel in de keten, een twee jaarlijkse intensieve training en opleiding op weg naar het grote podium. Naast de eigen productie *Narnia* hebben dansers ook podium ervaring kunnen opdoen in het corps de ballet, in onder andere de *Notenkraker* en *Giselle*, en traden ze op in korte presentaties bij speciale gelegenheden zoals de opening van de Museumnacht.

Wereldtop

Het werken met regisseurs, choreografen, vormgevers, zangers, dansers en musici die internationaal worden opgemerkt, betekende dat er ook in 2015 weer veel belangstelling was van internationale gezelschappen en podia voor onze producties. Wij coproduceerden met topgezelschappen wereldwijd, verkochten onze producties aan buitenlandse partners, de artistiek directeur van DNO regisseerde producties op diverse wereldpodia, en HNB verzorgde meerdere internationale tournees.

Zaalbezetting en naamsbekendheid

De zaalbezetting voor onze producties in Amsterdam was hoog: 93 %. Het Nationale Ballet bereikte een record zaalbezetting in ons theater van 94% en een record aantal bezoekers in Nederlandse theaters 149.000.

De Nationale Opera bereikte 93 % zaalbezetting. Het verbreden en verjongen van het publiek waarop we al enkele jaren inzetten, werpt ook vruchten af. De Nationale Opera trok 16% meer nieuw publiek (in 2014 was dat 11 %). Het Nationale Ballet trekt elk jaar veel nieuwe bezoekers, zo'n 45%. Deze cijfers

stemmen tevreden, en maken duidelijk dat de inhoud en kwaliteit van onze producties aanslaan bij het publiek.

De naamsbekendheid van ons huis is weer gestegen, evenals die van De Nationale Opera, die sterk groeit. Het Nationale Ballet staat onveranderd hoog in de peilingen van de naamsbekendheid van culturele instituten.

Voorgebouw

Om onze gasten nog beter te kunnen bedienen zijn er stappen genomen om de publieke delen van het gebouw te actualiseren, te verbeteren en te herdefiniëren. Voor de herinrichting van het voorgebouw, die in de zomer van 2014 is gestart, is in 2015 een aantal belangrijke bouwkundige randvoorwaarden gerealiseerd. Het resterende deel van de verbouwing is vanaf 2016 gepland met nadruk op de inleidingen ruimte, publieke horeca en de foyers.

Fondsenwerving

De steun van onze donateurs is van essentieel belang om onze prachtige producties en ambitieuze plannen te kunnen realiseren. Wij hebben daarom veel energie gestoken in het team Fondsenwerving & Relatiebeheer en in het bereiken van particulieren, fondsen en bedrijven. Afgelopen jaar zijn we ruimhartig gesteund door particulieren, onder wie de Young Patrons, alsmede door fondsen en bedrijven. De Young Patrons is een nieuw initiatief voor jonge donateurs, die zich voor vijf jaar binden aan ons huis. We trekken hiermee niet alleen toekomstige mecenasen, maar ook een jonger en nieuw publiek. Wij zijn al onze donateurs, fondsen en sponsors dankbaar en zullen hen blijvend betrekken bij de ontwikkelingen in ons huis.



De Nationale Opera presenteerde Berlioz' eerste opera in een encensering van de beroemde acteur, regisseur en cineast Terry Gilliam. *Benvenuto Cellini* is een coproductie met English National Opera, London en Teatro dell'Opera di Roma.

Organisatie

De positieve effecten van de fusie worden steeds duidelijker merkbaar in de samenwerking tussen de kunstvormen, we leren van elkaar, en in de bedrijfsvoering. Intern is er in 2015 hard gewerkt om de organisatie efficiënter te maken, om kosten te reduceren en om de eigen inkomsten verder te verhogen. Dat was nodig om de bezuinigingen op subsidie die vanaf 2013 zijn doorgevoerd te kunnen opvangen. Ook zijn de financiële infrastructuur, de financiële organisatie en de planning geprofessionaliseerd en gemoderniseerd. In 2016 zullen we daar de vruchten van gaan plukken. In 2015 zijn gesprekken gevoerd over een nieuwe cao, die in 2016 afloopt.

Maatschappelijk ondernemen

Voor Nationale Opera & Ballet is maatschappelijk ondernemen belangrijk. Er werd een speciaal programma gecreëerd voor MS-patiënten met *Dance for Health* en vluchtelingen bezochten op uitnodiging van HNB een repetitie van *Notenkraker* en *Muizenkoning*. Na de voorstellingen *Hänsel und Gretel* collecteerden we voor KidsRights.

Financiën

Nationale Opera & Ballet heeft meer dan € 21 miljoen aan eigen inkomsten gerealiseerd, een groei van 19% ten opzichte van het voorgaande jaar. De recettes zijn toegenomen met € 1,9 miljoen. Ook de inkomsten uit coproducties laten een goed resultaat zien. Het doet ons groot genoeg dat het publiek in 2015 meer dan ooit onze producties bezoekt en weet te waarderen. Daarnaast is sterk gestuurd op het beheersen van de kosten van de bedrijfsvoering die voor het jaar 2015 vrijwel gelijk zijn gebleven. Het resultaat 2015 is met € 0,9 miljoen goed te noemen en

dient in belangrijke mate voor de financiering van ambitieuze plannen en aanvulling van reserves, die ingezet worden bij incidentele tegenvallers. Komende jaren kunnen wetswijzigingen voor werkgevers negatieve impact hebben op de financiële positie van NO&B. Daarnaast zal nog financiering moeten worden gevonden voor speciale projecten in de komende Beleidsperiode, waaronder voor de opera de uitvoering van de cyclus *LICHT* van Stockhausen. Voor ballet geldt dat bij het verder korten op de financiële ruimte het uitvoeren van haar primaire taak in het geding komt en het ontwikkelen van wereldpremières niet meer mogelijk is.

In samenvatting

Wij kijken tevreden terug op een mooi jaar met bijzondere producties en nieuwe initiatieven, veel aandacht voor talentontwikkeling en de start van het jubileumjaar voor DNO. Het draagvlak in de samenleving vertaalt zich in volle zalen met volwassenen en kinderen en in genereuze bijdragen aan onze gezelschappen en huis. We zijn positief over de grote hoeveelheid media-aandacht die we het afgelopen jaar mochten ontvangen voor onze producties en andere activiteiten. Zonder onze twee grote financiers was dit niet mogelijk geweest, het ministerie van OCW en de Gemeente Amsterdam zijn we voor hun continue steun zeer dankbaar. Terugblikkend op 2015 zijn we blij dat de relatie tussen het publiek en het artistieke product van opera en ballet alleen nog maar versterkt is

De Directie:

Els van der Plas, Algemeen Directeur Nationale Opera & Ballet
Pierre Audi, Directeur De Nationale Opera
Ted Brandsen, Directeur Het Nationale Ballet

1.2 ARTISTIEK BELEID EN TALENT

DE NATIONALE OPERA

Producties

Ieder seizoen stelt De Nationale Opera nieuwe regisseurs voor aan het publiek. In het kalenderjaar 2015 presenteerden maar liefst vier kunstenaars hun werk voor het eerst in Amsterdam. Damiano Michieletto regisseerde in januari 2015 de weinig gespeelde belcanto opera *Il viaggio a Reims* van Gioacchino Rossini en wist met zijn eigenzinnige en speelse concept zowel publiek als pers te overtuigen. Een uitstekend ensemble van virtuoze zangers liet Rossini's uitbundige coloraturen schitteren. Als dirigent debuteerde Stefano Montanari.

Virtuositeit en uitbundigheid kenmerkten ook de productie van Berlioz' Grand opéra *Benvenuto Cellini* in regie van de vooral door zijn werk voor Monty Python's Flying Circus bekende Terry Gilliam. De Engelse dirigent Mark Elder keerde na lange afwezigheid terug bij DNO en dirigeerde met veel verve het Rotterdams Philharmonisch Orkest.

De beroemde beeldend kunstenaar William Kentridge regisseerde eveneens voor het eerst een opera in Amsterdam: *Lulu*

van Alban Berg. Een voorstelling die ook van de internationale pers veel interesse kreeg. Lothar Zagrosek, een Duitse dirigent voor muziek van de twintigste eeuw, zette met het Koninklijk Concertgebouworkest een *Lulu* neer die vanwege de muzikale kwaliteit zeer geprezen werd door recensenten. Gelijktijdig met zijn productie voor DNO was er in EYE een tentoonstelling van werk van Kentridge. Zijn liefde voor film en installaties kwamen zowel in de opera als in de tentoonstelling goed tot zijn recht. De twee projecten zorgden voor een kruisbestuiving tussen het publiek van EYE en NO&B, en gaven een goed beeld van het oeuvre van de kunstenaar.

Na de zomer begon voor DNO het jubileumseizoen. Het seizoen opende met de nieuwe productie van Richard Strauss' *Der Rosenkavalier*, dezelfde opera waarmee 50 jaar geleden de geschiedenis van De Nederlandse Operastichting begon. Als regisseur was hiervoor de jonge Duitser Jan-Philipp Gloger gekozen die ondanks zijn jonge leeftijd al bij het Wagner-Festival in Bayreuth furore gemaakt heeft. Voor het jubileum werd het inderdaad de verwachte en bejubelde nieuwe *Rosenkavalier* voor de eenentwintigste eeuw. Chefdirigent Marc Albrecht dirigeerde zijn Nederlands Philharmonisch Orkest en bewees

WEINIG GESPEELDE OPERA SUCCES BIJ DE NATIONALE OPERA

De opera *Il viaggio a Reims* van Gioacchino Rossini wordt niet vaak uitgevoerd. Daarvoor zijn twee redenen: het oorspronkelijke verhaal is dun qua plot en de rolbezetting stelt extreem hoge eisen, vooral aan stijl en virtuositeit. Rossini schreef het als een opdrachtwerk voor een koningskroning en beschikte over de operasterren van zijn tijd. Toch durfde De Nationale Opera het aan om dit werk in 2015 te programmeren en wist het voor de virtuoze zangpartijen jonge zangers te casten die net op het punt staan internationaal door te breken. Vooral drie sopranen veroverden de harten van het Nederlandse publiek: Eleonora Buratto als dichteres Corinna, Carmen Giannattasio als Madama Cortese en Nino Machaidze als Contessa di Folleville. De muzikale leiding was in handen van Stefano Montanari bij wie voel-

baar was dat hij zelf als uitvoerend musicus (viool) met zangers en orkest mee ademde en de spiritus rector was achter de sprankelende uitvoering op het hoogst mogelijke niveau. De regie van de Italiaanse regisseur Damiano Michieletto was eveneens uiterst inspirerend. Hij verplaatste de plot van een hotel naar een museum, waar beroemde schilderijen – met werk van Francisco Goya tot Keith Haring – daadwerkelijk tot leven kwamen en hilarische ontmoetingen hadden met operapersonages. De kroning van koning Karel X – waar het oorspronkelijke verhaal om draait – werd als een uitvergroot tableau vivant neergezet, gebaseerd op een beroemd schilderij van François Girard. Het resultaat van deze productie leverde jubelende recensies op en een enthousiast publiek voor deze weinig gespeelde opera.

Met het bruisende *Il viaggio a Reims* van Rossini stelt De Nationale Opera een nieuw team aan het Nederlandse publiek voor: dirigent Stefano Montanari en regisseur Damiano Michieletto en een cast van talentvolle jonge zangers onder wie Anna Goryachova en Michael Spyres.



De Nationale Opera vierde zijn vijftigjarig jubileum dit seizoen met een Gala met onder meer Eva Maria Westbroek, Violeta Urmana, Sabine Devieille, Eleonora Buratto, Marc Albrecht en Tan Dun. De regie was in handen van Robert Carsen. Prinses Beatrix was eregast en nam het boek 50 jaar de Nationale Opera in ontvangst uit handen van Els van der Plas en Pierre Audi.

dat hij ook voor het Duitse operarepertoire een uitstekende keuze is. Dit bevestigde hij nog eens met Engelbert Humperdinck's *Hänsel und Gretel*. De regie van deze nieuwe productie was in handen van Lotte de Beer die met deze sprookjesopera in Amsterdam voor het eerst een opera uit het standaardrepertoire voor de grote zaal encenseerde en hiermee de belangrijke stap van jong talent naar succesvolle regisseur zette. Kostuums werden ontworpen door het jonge designduo Clément en Sanou, het decor door de succesvolle Michael Levine.

Ook twee opera's van Giuseppe Verdi waren in 2015 als nieuwe producties bij Nationale Opera & Ballet te zien: *Macbeth* en *Il trovatore*. Voor beide producties keerden bekende regisseurs naar Amsterdam terug. Door problemen en wisselingen bij de bezetting van de rol van Lady MacBeth werd *Macbeth* helaas niet de verwachte intense voorstelling en regisseur Andrea Breth herhaalde haar succes van *De speler* niet. La Fura dels Baus (eerder bij DNO voor de regie van *Faust*, 2014) wist bij *Il trovatore* krachtige beelden neer te zetten. Het publiek was blij deze opera eindelijk in Amsterdam op topniveau te kunnen beleven. Als dirigent debuteerde Maurizio Benini aan het hoofd van het NedPhO met in de hoofdrollen een groep jonge veelbelovende zangers onder wie de tenor Francesco Meli. Azucena werd gezongen door de in Amsterdam zeer populaire mezzosopraan Violeta Urmana.

Georg Friedrich Händels opera's *Tamerlano* en *Alcina* in de Stadsschouwburg, Mozarts *Die Zauberflöte* en *Dialogues des Carmélites* van Poulenc in Nationale Opera & Ballet waren in 2015 de reprises. Voor DNO is het van groot belang bij een reprise de kwaliteit van de eerdere voorstellingsreeks waar mogelijk te verbeteren of nieuwe aansprekende ingrediënten toe te voegen. De geliefde Händelproducties in regie van Pierre Audi, ooit voor het Drottningholm Slottsteater in Zweden gemaakt, hadden een compleet nieuwe bezetting. Het publiek stroomde toe om de legendarische Händels in de regie van Audi te zien. Sommigen probeerden zelfs meerdere malen te gaan, mede om het fantastische orkest Les Talents Lyriques te horen spelen.

Na het grote succes van *Die Zauberflöte* in regie van Simon McBurney besloot DNO deze productie sneller dan gebruikelijk te hernemen. Ook deze keer was Thomas Oliemans als Papageno weer de lieveling van het publiek. Nieuw was de invulling van Pamina, gezongen door Chen Reiss.

Dialogues des Carmélites is de DNO-productie die het vaakst in het buitenland te zien is geweest, onder andere bij La Scala Milaan, Royal Opera House in London en Canadian Opera Company Toronto. Voor het jubileumseizoen keerde de productie terug naar Amsterdam. De productie bleek zo vlak na

de aanslagen in Parijs bijzonder relevant en actueel door de focus op het fanatisme en haat ingegeven door religie. In de opera van Francis Poulenc wordt een vredelievende groep karmelieten-nonnen ten tijde van de Franse Revolutie vanwege hun geloof volledig uitgemoord.

De productie beschikte over een bijzondere cast van internationale sterren waaronder Sally Matthews, Doris Soffel en Adrienne Pieczonka, maar ook met snel rijzende ster in het lichte sopraanvak, Sabine Devieille. Het Residentie Orkest werd geleid door Stéphane Denève. De indruk die deze productie, gemaakt in 1997, bij het publiek naliet was onverminderd groot. Er waren voor elke voorstelling wachtlijsten.

Gedurende de voorstellingen van *Dialogues des Carmélites* bracht DNO het talentontwikkelingsproject *Mamelles de Thérésias* van dezelfde componist. Het was mogelijk om beide producties te zien, en de diverse kanten van het werk van Poulenc te ervaren en te leren kennen.

Bijzondere voorstellingen

Na het succes van *Ringetje*, een bewerking van Wagners *Der Ring des Nibelungen* voor een jeugd- en familiepubliek in 2014, toonde DNO in 2015 een tweede bewerking van een opera uit het klassieke repertoire voor deze doelgroep: *Il viaggio à Reims*. Deze voorstelling werd als *Reimsreisje* een uitbundig gevierd succes met hilarische effecten en jubelende kinderen in de zaal. De regie was in handen van Marcel Sijm die daarmee bevestigde dat hij de juiste man is om het publiek van de toekomst met opera te boeien. In de bewerking van Bob Zimmerman (muziek) en Erik Bindervoet en Robbert-Jan Henkes (tekst) werd tevens duidelijk dat het niet onmogelijk is opera in de Nederlandse taal te zingen. De musici van het Nederlands Kamerorkest werden gedirigeerd door Aldert Vermeulen.

Casting

Met een spannende mix van bekende gezichten en nieuwe namen lieten we in 2015 zien dat het publiek zich over de toekomst van de operazang geen zorgen hoeft te maken. In *Il viaggio a Reims* vielen in de grote groep van uitstekende jonge zangers vooral de sopranen Eleonora Burrato en Nino Machaidze en mezzosopraan Anna Goryachova op. In de titelrol van *Macbeth* wist bariton Scott Hendrickx vocaal te ontroeren ondanks het wrede karakter van zijn rol. Tenor John Osborne heeft zich, na eerst kleine en later ook grote rollen bij DNO vertolkt te hebben tot een lieveling van publiek ontwikkeld. Zijn invulling van de moeilijke titelrol van *Benvenuto Cellini* heeft daaraan veel bijgedragen. Aan zijn zijde wist invalster Mariangela Sicilia eveneens te overtuigen. De Duitse sopraan Mojca Erdmann trad als verleidelijke Lulu voor de tweede keer

OPERA GALA

Voor het eerst presenteerde De Nationale Opera in het kader van haar 50-jarig jubileum een *Opera Gala* waarin een aantal internationale gasten maar ook bekende Nederlandse zangers en jonge talenten hun opwachting maakten. Hoogtepunt van de feestelijke avond was het optreden van Eva Maria Westbroek, maar ook publiekslieveling Peter Rose wist indruk te maken. De finale van de tweede akte uit Mozarts *Le nozze di Figaro* was volledig bezet met Nederlandse zangers; onder andere Lenneke Ruiten, Thomas Oliemans en Judith van Wanroij. Robert Carsen regisseerde het Gala, met veel aandacht voor ons fantastische koor dat op indrukwekkende wijze werk van Wagner en Verdi ten gehore bracht. Dirigent Marc Albrecht had een essentiële rol; hij dirigeerde het Nederlands Philharmonisch Orkest en het Nederlands Kamerorkest en begeleidde tevens Adrienne Pieczonka op de piano. De Chinese componist Tan Dun dirigeerde zelf zijn nieuwe compositie *Passacaglia: Secret of Wind and Birds*, een Europese première. Prinses Beatrix maakte haar opwachting en ontmoette de sterren van de avond en ook de mensen achter de schermen. Prinses Beatrix nam ook het boek *50 jaar DNO in ontvangst, samengesteld door de Universiteit van Amsterdam, vormgegeven door Irma Boom met veel foto's en groot van formaat. Een prachtige en memorabele publicatie en een feestelijk evenement.*

bij DNO op. Bariton Johan Reuter debuteerde als Doktor Schön en veteraan Franz Grundheber keerde als ontroerende oude Schigolch terug. In *Der Rosenkavalier* is het gevecht tussen de jeugd en het verval het thema; met de jonge debutanten Paula Murrighy als Octavian en Hanna-Elisabeth Müller als Sophie bleek dat de jeugd de toekomst heeft, hoewel het DNO publiek ook de Feldmarschallin van Camilla Nylund terecht toejuichte. In *Il trovatore* werden sterke rollen neergezet door sopraan Carmen Giannatasio als Leonora (eveneens in *Il viaggio a Reims*) en bariton Simone Piazzola als jeugdige Conte di Luna. Naast de Nederlanders Charlotte Margiono en Thomas Oliemans en de genoemde Lenneke Ruiten wisten in *Hänsel und Gretel* ook tenor Peter Hoare als Knusperhexe en vooral Kate Lindsay als Hänsel te overtuigen.

Muzikale kwaliteit

Het jaar 2015 heeft opnieuw bewezen dat de samenwerking met de verschillende Nederlandse orkesten - en voor speciale producties soms ook gastorkesten - de muzikale kwaliteit en het niveau van de voorstellingen alleen maar ten goede komt. Deze constructie van meerdere operabegeleidingsorkesten is uniek in de muzikwereld en DNO wordt vaak benijd om deze mogelijkheden. Zo was onder meer het Duitse repertoire met *Die Zauberflöte*, *Der Rosenkavalier* en *Hänsel und Gretel* perfect in handen van chef-dirigent Marc Albrecht aan het hoofd van zijn Nederlands Philharmonisch Orkest/Nederlands Kamerorkest. Het Rotterdams Philharmonisch sprankelde in de moeilijke partituur van *Benvenuto Cellini* en het Koninklijk Concertgebouworkest verraste met de twaalftoonsmuziek van Bergs *Lulu*. Bij *Dialogues des Carmélites* bewees het Residentie Orkest dat het in het Nederlands orkeststelsel niet te missen is. Bij Händels *Tamerlano* en *Alcina* brachten Les Talens Lyrique hun bijzondere kwaliteiten in het barokrepertoire ten gehore.

Het Koor van DNO heeft in 2015 weer zijn veelzijdigheid en virtuositeit kunnen laten zien. In de producties *Benvenuto Cellini* en *Il trovatore* schitterde het koor in het bijzonder door muzikale prestaties en het acteerwerk.

De Nationale Opera talent

De Nationale Opera *talent* bouwt een brug tussen kunstvakopleiding (conservatorium, toneelschool, designopleiding) en de wereldtop van De Nationale Opera en de internationale operawereld. Het talentprogramma is niet alleen ontwikkeld voor operazangers maar ook voor andere opera-artisten onder wie dirigenten, regisseurs, dramaturgen, librettisten, pianisten/repetitoren en decor-, kostuum- en lichtontwerpers. Het bestaat uit masterclasses, workshops, talent-operaproducties. Daarnaast is het programma verweven met reguliere producties zoals kleine rollen op het hoofdpodium voor jonge zangers en een terugkerende stage voor jonge regisseurs bij iedere productie. Ook krijgen jaarlijks jonge artiesten de mogelijkheid via DNO deel te nemen aan internationale workshops en operaproducties via het 'European Network of Opera Academies' (ENOA).

In 2015 hebben ongeveer 350 operatalenten (zangers, regisseurs, dirigenten, componisten, dramaturgen, librettisten en ontwerpers) meegedaan aan activiteiten in het kader van De Nationale Opera *talent*. Naast de ongeveer honderd ontwerpers die meededen aan de *Dutch Opera Design Award* en de ruim honderdvijftig studenten die de voorgenerale repetities bezochten, deden 94 operatalenten mee aan de verschillende activiteiten waaronder de drie talentproducties *Trauernacht*, *Be With Me Now* en *Les mamelles de Tiresias*. Alle drie producties waren gerealiseerd in coproductie met ENOA-part-

ners. *Trauernacht* is een coproductie met Festival d'Aix-en-Provence, Calouste Gulbenkian Foundation en Opéra National de Bordeaux. DNO presenteerde deze producties als coproductie in samenwerking met de Stadsschouwburg Amsterdam. De regisseur Katie Mitchell en de dirigent Raphael Pichon maakten een productie over afscheid gebaseerd op Bachs cantates. Met Bachs muziek waarin het besef van sterfelijkheid alom aanwezig is, wordt het verhaal van vier jonge volwassenen verteld die hun overleden vader herdenken.

Be with me now is een gezamenlijk project van alle ENOA partners ter gelegenheid van het eerste jubileum van het vijfjarige netwerk. De productie is tijdens het Festival d'Aix-en-Provence in première gegaan en wordt tot april 2016 door alle partners gepresenteerd. Voor Nederlandse artiesten Maartje Rameloo en Manoj Kamps die zijn gecast voor *Be with me now* is dit een unieke internationale ervaring. *Les mamelles de Tiresias* van Francis Poulenc was een enorm succes bij het publiek. De bewerking van Benjamin Britten voor twaalf solisten en twee piano's werd geregisseerd door de jonge Amerikaan Ted Huffman en werd getoond in een omgebouwde grote repetitiestudio in het achtergebouw. *Les mamelles de Tiresias* was eveneens een coproductie van enkele ENOA-leden, onder meer het festival van Aix-en-Provence en De Koninklijke Munt-schouwburg (Brussel). De jonge zangers leverden fantastische zang- en acteerprestaties. Om publiciteit te genereren en ervaring op te doen deden de zangers een flashmob op het Centraal Station in Amsterdam.

KANSEN VOOR ONTWERPTALENT

Voor decor- en kostuumontwerpers werd de eerste *Dutch Opera Design Award* georganiseerd, een initiatief van DNO. Het winnende team ontwerpt het decor en de kostuums voor Domenico Cimarosa's *Il matrimonio segreto* in 2016, een coproductie op het gebied van talent van De Nationale Opera talent met de Nederlandse Reisopera en Opera Zuid. Vijftig teams hebben een ontwerp voor *Il matrimonio segreto* ingezonden. Zeven belandden in de finale. De winnaars Francesco Cocco en Federica Miani zijn geselecteerd door een internationale jury met als voorzitter Pierre Audi en met de gerenommeerde decorontwerpers Wolfgang Gussmann en Andrea Schmidt-Futterer als leden. De première van deze talent productie vindt plaats op 5 maart 2016 in het Rabotheater in Hengelo.

Les mamelles de Tiresias, de eerste opera van Francis Poulenc, was gebaseerd op het gelijknamige surrealistische drama van Guillaume Apollinaire. Dit is de succesvolle uitvoering van onze talent productie in samenwerking met European Network of Opera Academies (ENOA)



Der Rosenkavalier (Richard Strauss), die op 17 november 1965 in première ging in de Congressaal van de RAI in Amsterdam, is de eerste opera van de nieuwe Nederlandse Operastichting. Het is ook één van de twee producties van de Nederlandse Operastichting waarin Gré Brouwenstijn (hier op de foto) en Cristina Deutekom beiden zongen.



De jonge regisseur Jan Philipp Gloger (1981) benadert *Der Rosenkavalier* vanuit de actualiteit. "In deze opera draait alles om sterke tegenstellingen - tussen jong en oud, arm en rijk." Het is een reflectie en nieuwe kijk op de allereerste opera van de Stichting Nederlandse Opera in 1965. Camilla Nylund als Feldmarschallin Fürstin Werdenberg voor de spiegel





Met 3 jonge zangers van de DNO Talent en een musicus die klassiek viool heeft gestudeerd maar zich als gitarist bekwaamd heeft in Jazz improvisaties, ontwikkelde regisseur Marcel Sijm een performance-art voorstelling *Homo Ludens*, geïnspireerd op de tentoonstelling *ZERO: Let Us Explore the Stars* in het Stedelijk Museum Amsterdam, met muziek van Richard Strauss, Francis Poulenc, John Adams en Henry Purcell. Muzikale leiding en gitaar: George Dumitriu, zang van l – r: Drew Santini, Hrafnhildur Arnadottir, Zinzi Frohwein.

De publieke belangstelling voor de verschillende producties met jong talent groeide in 2015. De belangrijkste activiteiten waren de drie bovengenoemde talentproducties, waarvan *Les mamelles de Tiresias* het hoogtepunt vormde met vier uitverkochte voorstellingen, zeer lovende recensies en hoge publiekswaardering.

Behalve in de drie talentproducties werden in reguliere producties van De Nationale Opera kleine rollen door jonge talenten gezongen. Zo zongen Carlos Cardoso, Maria Fiselier en Florieke Beelen in januari in *Il viaggio a Reims*. Beelen zong in oktober in *Il trovatore* en Michael Wilmering zong in november in *Dialogues des Carmélites*. Eind 2015 begon een Händelproject rondom *Ariodante*. Zeven jonge zangers begeleid door vier mentoren van het koor van De Nationale Opera zingen in het koor van *Ariodante* die in januari 2016 in première ging. Daarnaast leren de jonge zangers een rol als cover waarbij ze aanwezig zijn bij de repetities van de hoofdrolzangers en masterclasses krijgen van de cast van de productie.

In 2015 vonden twee workshops plaats: *De ENOA-Summer School Russian Repertoire* voor zangers werd in september aangeboden en kwam tot stand in samenwerking met het Internationaal Vocalisten Concours (IVC). *De ENOA-workshop Opera Coach* in december bood plaats aan tien pianisten en vier zangers. De laatste workshop was gericht op de professionele begeleiding van pianisten van zangers.

Naast deze activiteiten vonden er vele andere activiteiten met jong talent plaats. Zo zongen zeven jonge zangers de hoofdrollen in *Die Zauberflöte*, een speciaal initiatief van *Zingen bij de*

Opera; traden er twee zangeressen op in *Fashion & Opera* tijdens en in samenwerking met de Amsterdamse Fashionweek; vonden er oefenaudities plaats voor het koor van *Alcina* en voor studenten van Dutch National Opera Academy. Tijdens het *Open Huis* vond een masterclass Duits operarepertoire van bariton Franz Grundheber uit *Lulu* plaats; er was een optreden van twee jonge zangers op de Uitmarkt in de kleine zaal van het Concertgebouw en Pierre Audi gaf een succesvolle masterclass regie voor dramaturgen, regisseurs en zangers in samenwerking met de Universiteit van Amsterdam. De Nationale Opera produceerde en presenteerde een kleinschalige productie *Homo Ludens* met drie jonge zangers in een regie van Marcel Sijm tijdens het Brainwash Filosofie festival. Deze kleine productie die gebruik maakte van divers en modern repertoire werd speciaal gemaakt voor het festival en was geïnspireerd op de Zerobeweging uit de jaren zestig. De korte voorstelling werd wegens succes ook getoond bij de finisage van de Zero tentoonstelling in het Stedelijk Museum en – in 2016 – in het kader van de Jan Schoonhoven expositie in het Museum Prinsenhof Delft. Daarnaast hebben zeven talenten (drie zangers, een regisseur, een componist en twee librettisten) deelgenomen aan diverse internationale workshops van de leden van het European Network of Opera Academies (ENOA);

De Nationale Opera talent kreeg een grote rol in het tv-programma *Bloed, Zweet & Aria's*. De filmcrew volgt de productie *Les mamelles de Tiresias* met aandacht voor de coördinator Talentontwikkeling bij de opera, Peter van der Leeuw, vanaf de auditie in mei tot de voorstellingen in november.

SI PUÒ?

'Met deze openingswoorden wordt het publiek bij de opera Pagliacci uitgenodigd om de voorstelling te komen bekijken. Liefde en jaloezie, verraad en strijd, moord en theater, schmink en hoge noten – het hele leven wordt in een uur tijd gepresenteerd. Zoals de paljas uit de genoemde opera zichzelf in de spiegel bekijkt en de werkelijkheid herkent, zo biedt ook opera altijd een spiegel aan mens en maatschappij. In de afgelopen vijftig jaar heeft De Nationale Opera (DNO) zijn publiek een grote diversiteit aan verrassende en meeslepende opera's aangeboden: van barok tot hedendaags en van wereldpremières tot populair werk. Met een gedurfde visie, gevoel voor kwaliteit en innovatie en respect voor het verleden, is een Nederlandse operatraditie opgebouwd.' Zo begon het boek dat 50 jaar DNO herdenkt en overdenkt. Uitgegeven ter viering van het jubileum, en een kans om vooruit te kijken naar een wervelende toekomst.

Uit: voorwoord 'Si può? De Nationale Opera 50 jaar', diverse auteurs, Rotterdam, Nai Uitgevers, 2015.

Diverse samenwerkingsverbanden met (opera)gezelschappen zijn in 2015 geïntensiveerd. Een gezamenlijke productie van *Il matrimonio segreto* met jong talent zal in 2016 door Opera Zuid en de Nederlandse Reisopera worden geproduceerd. Ook zijn er banden aangehaald en versterkt met de kunstvakopleidingen met een groot participatieproject rond het Opera Forward Festival voor 2015-2016 zoals het Conservatorium Amsterdam en de Theaterschool, met de Dutch National Opera Academy (DNOA), het Internationaal Vocalisten Concours, Belvédère Opera Competitie, Kameroperahuis Zwolle, Grachtenfestival, NJO (Nationaal Jeugd Orkest), Silbersee, en Studio 32.

Internationaal werkte DNO in 2015 als lid van het *European Network of Opera Academies* (ENOA) succesvol samen met de andere leden en zal dat in de toekomst blijven doen. In het najaar 2015 is een nieuwe subsidieaanvraag van ENOA voor 2016-2020 ingediend bij de Europese Commissie.

Hoofd artistieke zaken DNO Jesus Iglesias Noriega zat in diverse jury's waaronder in die van de Belvédère Opera Competitie en het Staetshuys; Peter van der Leeuw zat tijdens de voorronde in de jury van de Belvédère Opera Competitie.

Overige activiteiten

Het koor van De Nationale Opera werkte in 2015 mee aan twee gedenkwaardige concerten. In samenwerking met het Nederlands Philharmonisch Orkest zijn in september in het Concertgebouw twee volledig uitverkochte concerten van Verdi's *Requiem* onder leiding van Marc Albrecht uitgevoerd. In december zong het koor mee in twee concerten van Wagner's *Lohengrin*. Deze laatste concerten zijn uitgevoerd in samenwerking met Het Koninklijk Concertgebouworkest en het Groot Omroepkoor onder leiding van Andris Nelsons. De concerten kregen veel lof in de media en van het publiek.

Het seizoen 2015-2016 gaat gepaard met een speciaal programma aan activiteiten en aandacht voor de geschiedenis van DNO vanwege het jubileum. We investeerden in een boekuitgave over 50 jaar DNO dat aan Prinses Beatrix werd uitgegeeft tijdens het *Gala* op 6 november. De titel *Si può?* verwijst naar de openingszin van *Pagliacci*, is ontworpen door Irma Boom en bevat essays en honderden foto's van de meer dan 400 nieuwe producties die DNO in de afgelopen 50 jaar heeft gepresenteerd. Ook werd een tentoonstelling ontwikkeld voor in de foyers vanwege het 50 jarig bestaan. In een tijdschrift komen alle producties uit de 50-jarige DNO-geschiedenis terug. Bezoekers lopen met veel plezier langs deze overzichten.

De levendige uitwisselingen tijdens de vele extra activiteiten zoals de verdiepende Foyeravonden, het eerste gesprek met UvA-studenten en belangstellenden over het nieuwe participatieproject rond het Opera Forward Festival, de reeds genoemde talentontwikkelingsprojecten, masterclasses, inleidingen voor de voorstellingen en gesprekken bevestigden in 2015 dat opera een springlevende kunstvorm is en dat zij ook in de toekomst een belangrijke plaats in het (culturele) leven blijft innemen. In aanloop op het Opera Forward Festival met zijn eerste editie in 2016 zijn evenementen en bijeenkomsten voorbereid waaruit duidelijk werd dat de bezieling die uit de oude en nieuwe werken spreekt ons vandaag en in de toekomst aanspreekt, aangrijpt en ontroert. De kracht en ontwikkeling van de kunstvorm komen tot hun recht in de wisselwerking met nieuwe werken, nieuwe makers en herinterpretaties van bekend repertoire.

Internationale zichtbaarheid

In 2015 zijn veel internationale coproducties gerealiseerd. Meer dan ooit bouwt DNO op de samenwerking met grote internationale gezelschappen en maakt deel uit van een artistieke dialoog en wereldwijde uitwisseling. *Il viaggio a Reims* was een coproductie met The Royal Danish Opera House en Opera Australia. De reprise van *Tamerlano* en *Alcina* is gerealiseerd in samenwerking met De Munt uit Brussel. De coproductie met English National Opera *Benvenuto Cellini* werd in

P.S. :
'Please do not try to save me.'

Postscriptum :
'Probeer u niet me te redden.'



De Nationale Opera presenteerde de complete versie van Alban Bergs opera *Lulu*, in coproductie met The Metropolitan Opera New York en English National Opera. Regisseur was de wereldberoemde kunstenaar William Kentridge. In de orkestbak nam het Koninklijk Concertgebouworkest plaats onder leiding van Lothar Zagrosek. *Lulu* werd gezongen door Mojca Erdmann.

2014 in Londen zeer positief ontvangen en is in 2015 bekroond met de Opera Award voor beste productie van het jaar. *Lulu* is een coproductie met Metropolitan Opera New York en English National Opera. *Il trovatore* is een coproductie met Opéra de Paris.

Coproducties zijn een must voor een hedendaags operahuis van wereldformaat. Door de positie die we innemen kunnen we dit soort coproducties blijven realiseren, die ons en de coproductiepartners in staat stellen grote en indrukwekkende producties te maken. Voorwaarden zijn de toppositie, artistieke kwaliteit en financiële draagkracht.

Veel bestaande DNO-producties en coproducties zijn in 2015 te zien geweest in diverse steden: La Scala in Milaan presenteerde *Turandot* onder leiding van Riccardo Chailly, bij Royal Opera House en bij La Scala ging *Falstaff* in reprise, in Essen vonden voorstellingen van *L'amour des trois oranges* plaats, in Barcelona werd *Benvenuto Cellini* met veel enthousiasme ontvangen, *La bohème* ging in Londen bij English National Opera in première en *Lulu* heeft in het najaar in Metropolitan Opera New York veel indruk gemaakt.

Op het gebied van media-exploitatie van DNO-producties werden structurele samenwerkingen met labels Opus Arte en Challenge voortgezet. De dvd van *Die Zauberflöte* is in februari 2015 uitgegeven en werd in veel Nederlandse kranten als voorbeschouwing van de nieuwe reeks voorstellingen gere-

censeerd. In Het Parool, Trouw en Noordhollands Dagblad is de dvd beloond met 5 sterren, de Volkskrant en Telegraaf gaven 4 sterren. In september 2015 zijn door Challenge twee nieuwe cd's uitgebracht: *Arabella* van Strauss onder leiding van Marc Albrecht zet de serie van cd's met de chef-dirigent en het Nederlands Philharmonisch Orkest voort, *Waiting for Miss Monroe* van Robin de Raaff voegt een wereldpremière toe. De productie *Benvenuto Cellini* is in samenwerking met de Franse producent François Roussillon voor televisie opgenomen en werd in het kalenderjaar uitgezonden door Arte en de Japanse televisie NHK.

DNO is partner in een unieke samenwerking van vijftien operahuizen uit het netwerk Opera Europa en Arte: The Opera Platform. Dit initiatief voor een digitaal platform over opera met live streams van operaproducties van vijftien gerenommeerde operahuizen is gerealiseerd met bijdrage van Europese Commissie. Iedere partner zal twee producties streamen die na de live stream zes maanden online beschikbaar blijven. The Opera Platform is in mei 2015 gelanceerd met een live stream van *La traviata* uit Teatro Real Madrid, DNO heeft een eerste bijdrage geleverd met de live stream van het *Gala* die bekeken werd door bijna 10.000 mensen wereldwijd. Dankzij de marketinginspanningen van alle deelnemende Europese operahuizen wisten in 2015 iedere maand ca. 40.000 kijkers The Opera Platform te vinden waarvan 75% uit Europa en 25% uit andere delen van de wereld.

SAMENWERKING MET ACADEMISCHE INSTELLINGEN

De afgelopen jaren is er een hechte samenwerking ontstaan tussen DNO en de Universiteit van Amsterdam. Het jubileumboek van DNO kwam in samenwerking met de UvA tot stand. Pierre Audi werd in 2013 benoemd tot Honorary Fellow Muziektheater aan de UvA. Deze prestigieuze benoeming houdt in dat Audi zelf een aantal lezingen en masterclasses geeft voor UvA-studenten en -docenten, en dat hij een aantal belangwekkende kunstenaars of wetenschappers uitnodigt om een lezing te geven. Zo gaf Pierre Audi een master class over het thema 'Transformatie' en de lezing 'Why Bother? The irresistible paths of Music Theatre' en een masterclass over het thema Transformatie. Hij nodigde Heiner Goebbels uit, die in het Universiteitstheater een lezing gaf met als titel 'On the polyphony of music theatre – towards a drama of perception'.

Peter Greenaway, Robbert Dijkgraaf en Claron McFadden werden door DNO genodigd om begin 2016 lezingen te verzorgen in het kader van het Opera Forward Festival (OFF) met als thema De Ziel. Deze vormden een opmaat naar het festival en naar de serie lezingen die OFF organiseert. De lezingen vonden plaats op de Theaterschool en in het Conservatorium Amsterdam. In april 2015 trad Pierre Audi toe tot het illustere gezelschap van de Akademie van Kunsten, onderdeel van de Koninklijke Nederlandse Akademie van Wetenschap (KNAW). Deze Akademie werd in 2014 opgericht naar internationaal voorbeeld, met als doel de verbinding tussen kunst en wetenschap en die tussen kunst en samenleving te versterken. De Akademie van Kunsten bestaat uit bijna vijftig prominente kunstenaars uit alle kunst disciplines.

HET NATIONALE BALLET

Producties

Het jaar van Het Nationale Ballet werd geopend met *Jewels*, een ballet van de belangrijkste choreograaf van de 20^{ste} eeuw: George Balanchine, wiens werk een continue uitdaging vormt voor de dansers. HNB brengt al jaren met passie en continuïteit het oeuvre van Balanchine uit en wordt gezien als een van de gezelschappen die het vocabulaire van deze choreograaf goed kent. Het structureel laten terugkeren van het werk van deze choreograaf geeft verdieping en houvast aan het programma. De triple bill *Emeralds*, *Rubies* en *Diamonds* met decors van Toer van Schayk werd opgevoerd in Amsterdam, Utrecht en Den Haag. *Emeralds*, op muziek van Gabriel Faure, is een eerbetoon aan het Franse ballet en de grote Romantische ballerina's. *Rubies*, op muziek van Strawinsky, toont juist karakteristieken van zijn Amerikaanse periode met Jazz en show-elementen. Met *Diamonds* op muziek van Tsjajkovsky, laat Balanchine zijn Russische roots zien: romantisch en verfijnd.

De reeks voorstellingen van *Het Zwanenmeer* die daarop volgde, was ver voor de eerste voorstelling al uitverkocht. Bijzonder was dat we van *Het Zwanenmeer* voorstellingen in drie series door het seizoen hebben gepland, om repertoire en voorstellingen voor de dansers en het publiek beter te spreiden.

La Dame aux Camélias is een waardevolle toevoeging aan het repertoire van HNB. De muziek is van Frederic Chopin. Het was bijzonder dat de choreograaf John Neumeier toestemming gaf aan ons gezelschap om deze klassieker uit 1978 uit te voeren. Het geeft aan dat deze wereldchoreograaf lof heeft voor en vertrouwen heeft in de kwaliteit van ons gezelschap. De productie was een groot succes bij de pers en het publiek dat steeds meer open lijkt te staan voor emotie en drama in ballet. De première werd bezocht door veel bekende Nederlanders, wat veel publiciteit voor de productie opleverde.

Back to Bach ging op tournee door het land; met het werk van huischoreografen Krzysztof Pastor (*In light and shadow*), Hans van Manen (*Fantasia*), Ernst Meisner (*Axiom of Choice*) en David Dawson (*A Million kisses to my Skin*) werd negen zalen aangedaan. Voor de tournee had de productie al volle zalen getrokken in Amsterdam. Ook in Sint Petersburg is deze pro-

TWEE NEDERLANDSE EERSTE SOLISTEN

***La Dame aux Camélias* is een van de belangrijkste verhalende balletten van de afgelopen vijftig jaar. Het verhaal is bij een groot publiek al 170 jaar bekend vanwege de gelijknamige roman van Alexandre Dumas en door Verdi's opera *La Traviata*. Het Nederlandse publiek kende het echter nog niet als verhalend ballet. Choreograaf John Neumeier creëerde het ballet met virtueuze duetten op de muziek van Frédéric Chopin, met maar liefst 4 pianisten. Het Balletorkest werd voor de gelegenheid geleid door James Tuggle. De verhaallijn met steeds terugkerende flashbacks wordt door theatrale ingrepen en het hoge tempo filmisch beleefd en voelt daardoor modern aan.**

Voor het eerst sinds zeer lange tijd zag het publiek twee eerste solisten van eigen bodem in de hoofdrollen: Igone de Jongh en Marijn Rademaker. De Wereld Draait Door besteedde aandacht aan dit heugelijke gegeven door het solistenkoppel voor een gesprek aan tafel en voor een pas-de-deux uit te nodigen. Karakteristiek aan deze productie is de emotie die van het toneel spat. De twee hoofdrollen vertolkten dit drama met veel betrokkenheid en de chemie tussen de twee dansers was in de zaal goed voelbaar.

ductie met veel succes uitgevoerd. Uit de hoge zaalbezetting maken we op dat de formule met een componist als verbindende factor voor het werk van onze vaste choreografen bij het publiek aanspreekt.

Met het unieke programma *Cool Britannia* van drie internationale topchoreografen Christopher Wheeldon, Wayne McGregor en David Dawson droeg Het Nationale Ballet bij aan de programmering van het Holland Festival. Alle drie de Britse choreografen hebben een speciale band met Amsterdam en HNB: David Dawson was jarenlang danser bij HNB en werd door het gezelschap in 2015 benoemd tot Associate Artist.

John Neumeiers *La Dame aux Camélias* is een van de belangrijkste verhalende balletten van de afgelopen vijftig jaar. Het ballet naar de gelijknamige roman van Alexandre Dumas, is ook bekend van Verdi's operabewerking *La traviata*. Op de foto eerste solisten Igone de Jongh en Marijn Rademaker.





Chroma is Wayne McGregors debuut bij Het Nationale Ballet. De choreografie is bekroond met de Critics' Circle Award, de South Bank Show Award, de Oliver Award voor beste nieuwe dansproductie en de Golden Mask Award. Hier uitgevoerd door Maia Makhateli en Vito Mazzeo.

Met Christopher Wheeldon is de succesvoorstelling *Cinderella* gecreëerd. Het voor HNB nieuw gecreëerde *Empire Noir* van Dawson op muziek van Greg Haines is een reis door de duistere nacht, waarin dansers en publiek in spanning afwachten wat de nieuwe dag gaat brengen. Eveneens nieuw was *Concerto Concordia* van Christopher Wheeldon op muziek van Poulenc (concert voor twee piano's en orkest), een woest, vrolijk en soms melancholieke choreografie voor twee solistenparen, ondersteund door zes andere paren.

Chroma, de energieke en hoekige choreografie van Wayne McGregor werd door de tien dansers van HNB op adembenemende wijze gedanst op muziek van Joby Talbot. De voorstelling werd door de pers met veel sterren beoordeeld. Al deze voor Nederland nieuwe producties gooiden hoge ogen bij het publiek. Dat deze sterchoreografen graag voor ons gezelschap werken, draagt bij aan de kwaliteit en flexibiliteit van de dansers en het gezelschap als geheel.

Het nieuwe seizoen werd traditioneel geopend met een feestelijk *Gala*, dat in 2015 in het teken stond van prima ballerina Alexandra RADIUS, die 25 jaar geleden haar carrière beëindigde. Haar carrière werd in een korte film verbeeld met originele fragmenten uit haar dansleven. In de foyers was een fototentoonstelling van haar carrière te zien.

In het *Gala* werd met korte scènes uit balletten vooruit geblikt op de komende programmering. De Nationale Ballet Acade-

WERELDKLASSE IN COOL BRITANNIA

Voor *Cool Britannia* contracteerde HNB drie van de beste choreografen van dit moment; David Dawson, Wayne McGregor en Christopher Wheeldon. Allen zijn onderscheiden met de Benoit de la Danse voor beste choreografie. Twee van de balletten uit de *triple bill* waren wereldpremières. Het derde ballet *Chroma* ging in 2006 in Londen in première en was het debuut van Wayne McGregor bij HNB. Het won sinds 2006 veel prijzen; de Critics' Circle Award, de South Bank Show Award, de Oliver Award en de Golden Mask Award.

mie, de Junior Company en het hele gezelschap waren tot genoegen van het publiek voltallig aanwezig op het podium. Eerste solist Maia Makhateli ontving uit handen van Alexandra RADIUS de naar haar vernoemde prijs.

In Amsterdam en vervolgens in negen steden in het land was *Giselle* van Rachel Beaujean (HNB) en Ricardo Bustamante op muziek van Adolphe Adam maar liefst 22 keer te zien. Het universele en tijdloze verhaal van *Giselle* blijft betoverend. Door de veelvuldige reprises bij HNB hebben de dansers het stuk in



Metaforen (1965) is een 'vroeg' Van Manen, gepresenteerd in *Live!*. Alle elementen van zijn meesterschap waren daarin al aanwezig. Spraakmakend was destijds het mannenduet, door velen als provocerend opgevat, terwijl Van Manen slechts wilde aantonen dat een pas de deux net zo goed door twee mannen kan worden gedanst, in dit geval door Vito Mazzeo en Jozef Varga.

al zijn details doorleefd en kunnen zij het met veel zelfvertrouwen en zeggingskracht op de planken brengen. Nieuwe solisten hebben hun roldebuut kunnen maken, wat belangrijk is voor de ontwikkeling van de dansers en de opbouw van het tableau. Het was een zeer succesvolle tournee met uitverkochte zalen en unaniem lofuitingen op deze belangrijke productie, waarmee HNB al vele landen heeft aangedaan zoals Colombia, Spanje, Turkije, China en Zweden.

Het grootschalige sprookjesballet *Notenkraker en Muizenkoning* sloot met achttien uitverkochte voorstellingen in

Amsterdam het balletseizoen af. In deze productie maakten verschillende dansers hun debuut in een van de hoofdrollen zoals Anna OI, Qiang Liu, Sasha Mukhamedov en gasteerden Matthew Golding van The Royal Ballet en Daniel Camargo van het Stuttgart Ballet. Een groot aantal jonge dansers van de Junior Company en de Nationale Ballet Academie deed podiumervaring op. Deze HNB-productie is de afgelopen jaren ook opgevoerd in Polen, Finland en Engeland. Eind december werd de 300.000ste bezoeker voor deze tijdloze productie van Toer van Schayk en Wayne Eagling in Amsterdam welkom geheten.

LEGENDARISCH WERK VAN MANEN

Met het programma *Hans van Manen LIVE* werden 4 choreografieën gepresenteerd uit verschillende periodes van Hans van Manen. Vijftig jaar geleden deed het ballet *Metaforen* (1965) van zich spreken omdat twee mannen een duet dansten. *Live* uit 1979 is een legendarisch ballet voor een danseres, een danser en een cameraman. Het was de eerste keer dat video en ballet als complementaire visuele krachten op het toneel werden gebruikt en was een van de indrukwekkendste gebeurtenissen in de Nederlandse theatergeschiedenis. Nieuw voor ons gezelschap was *Two*

***Gold Variations*, sinds de première in 1999 bij NDT niet meer te zien geweest op de Nederlandse podia, een flitsend en belangrijk werk met opzweepende muziek van Jacob ten Veldhuis. Uit 1972 komt het iconische werk *Twilight* op muziek van John Cage, gecreëerd voor Alexandra RADIUS en Han Ebbelaar, nu in verschillende bezettingen door HNB uitgevoerd. Deze vier in hun tijd zeer vooruitstrevende balletten van Van Manen openden het nieuwe seizoen. De meesterwerken oogden nog net zo fris als toen en zijn onverminderd populair bij het Nederlandse publiek.**



Embers van de artistiek coördinator van de Junior Company, choreograaf Ernst Meisner, uitgevoerd door Nancy Burer en Thomas van Damme.

Veel aandacht van de artistieke staf en de ateliers ging in 2015 uit naar de gloednieuwe HNB-productie *Mata Hari*, die begin februari 2016 zijn wereldpremière beleefde. Al in 2012 begon initiatiefnemer Ted Brandsen aan de voorbereiding van deze compleet nieuwe voorstelling. Omdat er nooit eerder een ballet over *Mata Hari* is gemaakt, is alles door HNB van de grond af ontwikkeld: het libretto door dramaturg Janine Brogt, de muziek door Tarik O'Regan, de circa driehonderd kostuums door François Noël Cherpin en de choreografie door Ted Brandsen. Vanaf de zomer van 2015 vonden repetities plaats terwijl tegelijkertijd andere producties werden gerepeteerd en uitgevoerd.

Talentontwikkeling

Met de productie *Narnia: de leeuw, de heks en de klerkast*, een coproductie tussen Junior Company en ISH, stonden dansers uit beide gezelschappen voor het eerst in de grote zaal van Nationale Opera & Ballet. Choreografen Ernst Meisner en Marco Gerris werkten succesvol samen aan de vertolking van dit sprookje. De combinatie 'hip hop meets ballet' genereerde veel publicitaire aandacht. Voor veel bezoekers was het de eerste kennismaking met het theater en het ballet. De vijf voorstellingen waren uitverkocht en brachten nieuw publiek binnen bij NO&B. De vraag van theaters uit het land voor deze voorstelling was groot. De geplande vijftien voorstellingen werden er uiteindelijk dertig. De dansers hadden na de voorstellingen een 'meet and greet' met jeugdige fans, die met hen op de foto gingen en handtekeningen vroegen. De voorstelling werd genomineerd voor de Dans Publieksprijs 2015.

Het succes van *Narnia: de leeuw de heks en de klerkast* heeft veel internationale aandacht opgeleverd. Met drie grote balletgezelschappen, The Royal Ballet, Polish National Ballet en The National Ballet of Canada worden gesprekken gevoerd over de aankoop van deze productie.

De twaalf dansers van de Junior Company hebben behalve met de eigen producties *Narnia: de leeuw, de heks en de klerkast* en een eigen programma met werken (wereldpremières) van jonge nieuwe choreografen Robert Binet en Juanjo Arques, ook podiumervaring kunnen opdoen in het corps de ballet van romantisch klassieke werken van Het Nationale Ballet. In 2015 waren dat *Cinderella*, *Zwanenmeer*, *Giselle* en *Notenkraker en Muizenkoning*.

Het Nationale Ballet zet zich al jarenlang actief in voor de ontwikkeling van ballettalent in Nederland. De Junior Company is de laatste schakel in de keten, die start bij balletscholen in het land. Met die scholen heeft HNB contact via workshops aan docenten en via de fanclub *Jump*. De Nationale Ballet Academie (NBA) leidt de grootste talenten van de balletscholen uit het hele land op tot volwaardige jonge dansers. HNB adviseert

JUNIOR COMPANY

Het Nationale Ballet riep in 2013 de Junior Company in het leven om jong danstalent te stimuleren. Het ensemble wordt gevormd door de sterren van morgen: "Alle twaalf dansers zijn jong, ambitieus, gretig en aandoenlijk enthousiast", aldus Trouw na hun eerste opvoering. De Junior Company vormt dé springplank voor jong danstalent en slaat een brug tussen de professionele dansopleiding en een professioneel gezelschap. De Junior Company bestaat uit twaalf wereldwijd gescoute toptalenten van 16-20 jaar, onder wie altijd Nederlandse jonge dansers aanwezig zijn! Voor de audities geven zich zo'n 700 jonge dansers uit de hele wereld op, waar soms maar 3 tot 4 talenten wordt geselecteerd. Dit geeft aan dat de Junior Company in heel korte tijd al een internationale brand en opleiding van naam en faam is geworden. Sommigen kiezen liever voor een plek in de Junior Company dan voor een plek in een groot gezelschap; omdat ze veel leren en veel vlieguren maken. Er is aandacht voor ze, ze dansen veel en ontvangen enthousiasme uit de zaal en van de media. Zo schreef de Telegraaf: 'Aanstekelijk dansplezier spatte de zaal in'. En zo is het; de Junior Company is jong, energiek én het is een tussenopleiding die nu in Nederland ontbreekt.

over het curriculum van de NBA en HNB-balletmeesters geven er les. Ook heeft HNB een rol bij de selectie van nieuwe studenten. De meest getalenteerde afgestudeerde dansers van de NBA krijgen een plek in de Junior Company. Binnen twee jaar 'training on the job' is het duidelijk of zij kunnen doorstromen naar het tableau van HNB of eventueel andere topgezelschappen.

Het succes van de Junior Company valt ook af te lezen uit de doorstroom van jonge dansers naar het hoofdgezelschap. Ook dit jaar hebben verschillende voormalige dansers van Junior Company solistische of half solistische rollen gedanst. Veel aandacht is dit jaar gegaan naar danseres Michaëla DePrince die drie jaar geleden in Junior Company begon en inmiddels in het tableau van HNB danst. Zij maakte niet alleen op het podium veel furore maar kreeg ook veel aandacht van pers en publiek naar aanleiding van haar levensverhaal dat in de herfst van 2014 in boekvorm verscheen onder de titel *Ze noemden me duivelskind*.

AANSTORMENDE CHOREOGRAFEN

Behalve voor de ontwikkeling van uitvoerende dansers, zet HNB zich in om choreografen, componisten en ontwerpers ontwikkelingsmogelijkheden te bieden. De jaarlijkse workshop *New Moves* heeft tot doel choreografisch- en ontwerptalent te stimuleren. Dansers van HNB krijgen de kans een eigen ballet te choreograferen en alle facetten ervan te produceren; decor, kostuum en licht, maar ook communicatie en sales. Dit jaar waren er 11 choreografieën die drie keer in een uitverkochte grote studio werden gedanst.

Wereldklasse

Per 1 januari 2015 is David Dawson aangesteld als Associate Artist van HNB. Als danser won Dawson al eens de Prix de Lausanne en de Best Newcomer of the Season. Hij was nog actief danser bij HNB toen hij zijn eerste choreografieën maakte. Dawson is in de periode van 2004 tot 2006 als eens huischoreograaf geweest bij HNB, is vervolgens enige tijd weg geweest om los te komen van HNB en zijn eigen weg te vinden. Met de komst van David Dawson verzekert HNB zich ieder jaar van nieuw werk van een van de meest gevraagde choreografen ter wereld. Zijn werken staan op het repertoire van alle grote gezelschappen, zoals het Mariinsky Ballet, The Royal Ballet, en het Bolshoi Ballet.

Steeds vaker krijgt HNB uitnodigingen voor internationale gastoptredens. Zowel voor het hele gezelschap als voor individuele solisten. De lijst met gastoptredens is dan ook sterk gegroeid. De belangstelling in 2015 kwam uit België, Bulgarije, China, Cyprus, Engeland, Frankrijk, Georgië, Hongarije, Italië, Kirgistan, Litouwen, Mexico, Oostenrijk, Rusland, Servië, Slowakije, Slovenië en de VS voor zowel eerste als voor tweede solisten.

Internationale tournees moeten vanwege het strakke schema van HNB en de afstemming met DNO voor de bespeeling van het theater twee tot drie jaar van te voren worden gepland. In maart 2015 gaf HNB vijf voorstellingen in het Grand Theatre van Hong Kong met de Aziatische première van *Cinderella*. Net als vorig jaar was HNB te gast bij het Dance Open Festival in Sint Petersburg. Met *Cinderella* sloot HNB het seizoen af in het Coliseum in Londen. Het ballet werd muzikaal begeleid door the Royal Ballet Sinfonia onder leiding van de vaste dirigent van HNB Matthew Rowe, die de loftrumpet kreeg van de Britse pers. Ook het publiek was enthousiast over de productie (zie kadertje).



David Dawson werd in 2015 associate artist. Hij was van 2004 tot 2006 huischoreograaf bij Het Nationale Ballet. Dawson was ook huischoreograaf bij Semperoper Ballet en Koninklijk Ballet Vlaanderen. Zijn choreografieën zijn opgevoerd in meer dan 25 landen en opgenomen in het repertoire van een groot aantal gerenommeerde gezelschappen.

De Junior Company heeft op uitnodiging twee voorstellingen gegeven in het Linbury Theater van de Royal Opera House in Londen en in Wenen in het MuTh Theater.

Vanaf de zomer 2015 vertegenwoordigt IMG Artists HNB internationaal. Het contract met IMG Artists is gemaakt vanwege de groeiende internationale vraag naar HNB en het belang voor het gezelschap van optimale exposure in de culturele hoofdsteden van de wereld. De ervaring van IMG is daarnaast van belang voor HNB om de kosten voor internationale tournees zo laag mogelijk te houden.

3000 STOELN IN LONDEN COLISEUM

Voor het eerst ging HNB's *Cinderella* van Christopher Wheeldon op reis naar Londen. Met zes voorstellingen in het Coliseum zorgde een onverwachte staking van het openbaar vervoer in Londen tijdens de tournee voor stress. Zonder rijdende subway is het lastig de grote zaal met 3000 stoelen te vullen. Gelukkig waren de pers en het publiek enthousiast over HNB met in de première Anna Tsygankova en Matthew Golding, gastsolist van The Royal Ballet in de hoofdrol. Vanwege de goede recensies werd de productie opgenomen in 'The best plays on now in London' en werden de doelstellingen voor de zaalbezetting gehaald. De Young Patrons Circle hield voor de voorstelling een ontvangst in het Coliseum. Jonge donateurs uit Londen en Amsterdam ontmoetten elkaar tijdens dit speciale evenement. Christopher Wheeldon ging voor dit publiek voor de voorstelling in gesprek met Rachel Beaujean en solisten Maia Makhateli en Arthur Shesterikov. Ze spraken met elkaar over dans, *Cinderella* en de liefde.

Matthew Golding en Anna Tsygankova dansen in *Cinderella* van Christopher Wheeldon, een coproductie van Het Nationale Ballet en het San Francisco Ballet. In 2015 danste het paar in het Coliseum in Londen, toen HNB daar voorstellingen op de planken bracht.



Of je nou pirouettes op je hoofd maakt of op spitzten; je leven draait om dansen. Vanuit die gedachte is ontstond de samenwerking tussen de Junior Company en ISH. ISH, onder leiding van Marco Gerris, is het cross-over dans- theatergezelschap dat klassieke kunstvormen samenbrengt met straatcultuur. In deze nieuwe voorstelling, gemaakt door Marco Gerris en artistiek coördinator van de Junior Company Ernst Meisner, ontmoeten streetdance en ballet elkaar.



Tableau

De internationale ster Marijn Rademakers is per 1 januari gestart als eerste solist, na enkele gastrollen bij HNB te hebben vervuld. In het voorjaar vertrokken eerste solisten Isaac Hernandez en Jurgita Dronina om bij andere gezelschappen te dansen. Om de top te versterken werden twee dansers uit Moskou aangesteld; Anna Ol als eerste soliste, en Semyon Velichko als tweede solist. Trots zijn we op de benoeming van de jonge Koreaanse danser Young Guy Choi tot eerste solist, een benoeming die hem ook door het publiek enorm wordt gegund.

In 2015 nam HNB afscheid van in totaal veertien dansers die hun danscarrière beëindigden of elders gingen dansen. Twaalf dansers maakten binnen HNB promotie. Van de Junior Company werden vier dansers opgenomen in het tableau van HNB, en kregen vier andere dansers contracten aangeboden bij andere gezelschappen. De Junior Company nam acht nieuwe dansers aan. Drie van hen waren afkomstig van de Nationale Ballet Academie.

Muzikale kwaliteit

Het Balletorkest, voorheen Holland Symfonia, is de vaste begeleidingspartner van Het Nationale Ballet. Het orkest verbindt muziek en dans tot een betoverende ervaring: van klassiek ballet tot moderne dans, van muziekeducatie tot talentontwikkeling. Het Balletorkest, met Matthew Rowe als chef-dirigent, bestaat uit een vaste kern van 45 musici, waar nodig ondersteunt door hooggekwalificeerde gastspelers. Dat maakt het orkest flexibel, dynamisch en van hoge kwaliteit. De uit Londen afkomstige Matthew Rowe is een veelzijdig dirigent met een breed repertoire op het gebied van opera, ballet, eigentijdse muziek en de begeleiding van stomme films, zoals Charlie Chaplins *City Lights* en Sergej Eisensteins *Pantserkruiser Potemkin*. Matthew Rowe dirigeerde orkesten en ensembles in het Verenigd Koninkrijk, Scandinavië, Italië, Mexico, Spanje, de Verenigde Staten en Nederland. Sinds 2013 is Rowe chef-dirigent van Het Balletorkest en muzikaal leider van Het Nationale Ballet. Daarnaast is hij gastdirigent bij internationaal toonaangevende dansgezelschappen, waaronder The Royal Ballet, Birmingham Royal Ballet, English National Ballet, Koninklijk Zweeds Ballet en begeleidt hij met het Balletorkest tevens het Nederlands Dans Theater.



Dance for Health, zie kader onderaan pagina.

Bijzondere activiteiten

De Junior Company opende de Museumnacht Amsterdam in NEMO met een live uitzending op televisie. Ook verzorgde de Junior Company een optreden tijdens de benefietshow van UNICEF met de coproductie *Narnia: de leeuw, de heks en de klerkast* en op het benefietgala Amsterdam Diner voor de strijd tegen Aids met het stuk *Embers* van Ernst Meisner. HNB danste tijdens de jaarlijks Dansdagen in Maastricht.

Het Nationale Ballet brengt in het seizoen 2016-2017 *Made in Amsterdam*, een festivalachtige programmering waarin nieuwe en bestaande werken die speciaal voor HNB zijn gemaakt worden getoond. De voorbereidingen voor *Made in Amsterdam* zijn in 2015 getroffen.

VERBETEREN KWALITEIT VAN LEVEN MS-PATIËNTEN

Samen met de stichting *Dance for Health*, die de kwaliteit van leven van MS-patiënten wil verbeteren door middel van dans, biedt HNB wekelijkse danstrainingen voor MS-patiënten aan. Het gaat daarbij niet alleen om beweging. Het vertellen van verhalen, beeldingsvermogen en het uiten van emoties worden gekoppeld aan aandachtsgebieden als balans, flexibiliteit en coördinatie. De workshops in de studio's van HNB worden afgesloten met een bescheiden presentatie voor intimi van de patiënten, die tot opmerkelijke en vaak ontroerende prestaties leiden. *Dance for Health* ontving voor het initiatief de Pluim van de stad Amsterdam. De trainingen moeten leiden tot een gestandaardiseerd programma dat HNB en *Dance for Health* blijvend aanbieden. De invloed van de trainingen op leven en welzijn van de patiënten wordt vanaf januari 2016 door de VU onderzocht.



Met een spetterend gala vond op 8 september de feestelijke opening plaats van het nieuwe balletseizoen. Een verrassingsavond met een rijk en gevarieerd aanbod en met de sterren van het gezelschap in de hoofdrol. Inclusief de dansers van de Junior Company en de leerlingen van de Nationale Balletacademie gaven bijna tweehonderd dansers acte de présence. Hier dansen Anna Tsygankova en Jozef Varga.

PRODUCEREND HUIS

Artistieke teams ontwerpen de producties van Nationale Opera & Ballet, de medewerkers in de ateliers voeren deze in nauwe samenwerking met hen uit. En hoewel we niet het enige 'huis' in de wereld zijn dat zo goed als alle producties zelf produceert, staat de kwaliteit en het vakmanschap waarover we beschikken internationaal hoog aangeschreven. In 2015 werd dat wederom door onze partners bevestigd. Naast alle eigen producties voor DNO en HNB, realiseerden de ateliers van NO&B in 2015 twee grote coproducties. Het decor van *Lulu*, naar een ontwerp van William Kentridge, moest tevens ontwikkeld worden voor *handling in* en door de techniek van de Metropolitan Opera in New York en de English National Opera in Londen. Dergelijke coproducties vergen veel overleg en rekenkunst vanwege de verschillende maatvoeringen en mogelijkheden van de drie theaters. *Il Trovatore* werd behalve voor het eigen huis ook ontwikkeld voor de Opéra Bastille in Parijs en de Opera di Roma.

Op verzoek van het Teatro alla Scala in Milaan hebben we het decor van DNO's *Turandot* ingrijpend verbouwd naar de maatvoering van het Milanese theater. *Turandot* werd daarmee de openingsvoorstelling van de 34^e Wereld Expo in Milaan. De productie is verkocht aan het Teatro alla Scala, hetgeen bijdraagt aan duurzaam gebruik van middelen. DNO zal de productie immers zelf niet hernemen.

Nieuw in 2015 was dat het decorateliër door een aantal externe opdrachtgevers werd benaderd voor het uitvoeren van opdrachten. Van deze initiatieven sprong de samenwerking met het Holland Festival en het Stedelijk Museum voor de uitvoering van een ontwerp van Liam Gillick genaamd *All-Imitate-Act* eruit.

Sinds seizoen 2014-2015 werkt De Techniek met een nieuwe efficiëntere manier van plannen, intern 'het blokkensysteem' genoemd, waarbij afbreken van de vorige voorstelling en het opbouwen van de komende voorstelling 's ochtends achter elkaar gebeurt door één technische ploeg. De voorstellingen

NATIONALE OPERA & BALLET KOESTERT VAKMANSCHAP

Nationale Opera & Ballet creëert de opera- en balletproducties in huis. In onze studio's aan het Waterlooplein creëren en produceren we onze balletten en opera's met ons balletgezelschap van 77 dansers en ons koor van 50 zangers. Onze artistieke staven en muzikale afdelingen zijn van het grootste belang voor de kwaliteit van de producties en voorstellingen. Zij begeleiden de artistieke processen, studeren stukken in en zorgen voor know how, begeleiding en expertise.

Nationale Opera & Ballet heeft een groot decorateliër in Amsterdam Zuid-Oost, en in het Waterlooplein bevinden zich het kostuumatelier inclusief schoenmakerij, ververij, hoedenmakerij en de afdeling kap en grime. Het rekwisietenatelier en de afdelingen belichting en audio, video en media bevinden zich ook in huis. Speciale effecten worden door NO&B zelf

ontwikkeld en uitgevoerd. De uitvoering van de producties gebeurt door samenwerkende teams van alle genoemde afdelingen, de toneeldienst én productie- en voorstellingsleiding.

Wij zijn een van de weinige theaterproductiehuizen in Nederland, dat grootschalige producties produceert. Door zelf te produceren, koesteren en ontwikkelen we het vakmanschap en het ambacht en kunnen we onze kennis overdragen aan nieuwe generaties. Dat doen we in onze studio's met onze dansers en koorzangers die de jongsten coachen en begeleiden, en ook in de ateliers met nieuwe medewerkers, studenten en stagiaires, via gastlessen op hogescholen en adviezen en lezingen aan de diverse vakopleidingen in Nederland én met onze Junior Company, de mede door ons opgerichte Meester Coupeur opleiding en door het DNO talent programma.



Het kostuumatelier van Nationale Opera & Ballet hier bij de hoedenmakerij.

worden sindsdien door relatief kleine technische teams verzorgd, een (grote) afbouwploeg is 's avonds niet meer nodig. Dit heeft tot een kostenbesparing geleid.

De afdeling speciale effecten heeft voor de operaproductie *Hänsel & Gretel* vakmanschap getoond in het bewegingswerk van de 'Kellogg's Box' in het decor. De techniek voor het kantelen en openen van de grote 'cornflakesdoos' is in eigen huis ontwikkeld en uitgevoerd (belicht in de laatste aflevering van *Bloed, Zweet en Aria's*), en heeft iedere voorstelling uitstekend gefunctioneerd. Voor deze productie heeft de afdeling Audio Visuele Media (AVM) een veel bekeken trailer gemaakt (99.388 views). AVM heeft ook de geluidseffecten van andere producties tot een succes gebracht, met name de balletproductie *Cool Britannia* en de opera *Die Zauberflöte*. Er zijn verschillende videoregistraties (*Gurre-Lieder*, *Der Ring des Nibelungen*) geproduceerd en tv-uitzendingen (*Lulu*, *Benvenuto Cellini* en *Opera Gala*) gefaciliteerd.

Talent

Ook de ateliers en technische afdelingen dragen bij aan talent- en vakmanschapsontwikkeling. Hoofden van dienst uit het

Decorateliër begeleiden studenten van de Theaterschool Amsterdam bij het technisch analyseren van een aantal decorontwerpen van studenten van de Toneelacademie Maastricht. Zij maken hun studiewerkstukken inclusief de productie van maquettes onder begeleiding van de vakmensen van het Decorateliër.

Intern hebben medewerkers met succes ontwikkelingstrajecten doorlopen in belichting, operatie en leidinggeven. Er is deelgenomen aan internationale commissies en werkgroepen binnen de branche en zijn er diverse projecten begeleid op hogescholen. Hoofd Onderhoud Theater Techniek verzorgde net als voorgaande jaren in 2015 de jaarlijkse praktijklessen voor de besturing van trekkenwandsystemen aan studenten van de Erasmus Hogeschool Brussel voor podiumtechnieken (RITS). Ook is hij lid van een comité dat de opdracht heeft om tot een Europese Norm te komen voor heffen en hijsen in de entertainment industrie. Eén van de productieleders is voorzitter van de Technical & Production Forum van Opera Europa, en maakt vanwege die rol deel uit van het bestuur van Opera Europa.

1.3 EDUCATIE EN PARTICIPATIE

Met het educatie- en participatie-aanbod wil Nationale Opera & Ballet zoveel mogelijk mensen inspireren en betrekken bij opera en ballet. Dat kan door zelf actief mee te dansen of zingen, door een voorstelling te bezoeken of een rondleiding of cursus te volgen. We hebben programma's voor scholen, werken samen met balletscholen en koren in heel Nederland en bieden een gevarieerd aanbod voor volwassenen, jongeren en kinderen.

In 2015 bezochten 245 scholen Nationale Opera & Ballet. Een groot aantal daarvan komt ieder jaar terug; we vinden het dan ook belangrijk om te investeren in een duurzame relatie met het onderwijs. Dat doen we onder andere via docententrainingen waarin de leerkrachten worden voorbereid op het bezoek aan het theater. Bij de ontwikkeling van nieuwe projecten vragen we docenten altijd om feedback. Dat helpt ons om het aanbod goed af te stemmen op de vraag, en versterkt de band met docenten van de bezoekende scholen. Na afloop evalue-

REIMSREISJE

Reimsreisje is een hedendaagse familievoorstelling; een in het Nederlands gezongen bewerking van Rossini's komische opera *Il viaggio a Reims*, die ook in januari 2015 door DNO werd uitgevoerd. Voor de productie werden eigentijdse nieuwe Nederlandse teksten en voor een deel nieuwe muziek geschreven. De opera werd begeleid door musici van het Nederlands Kamerorkest die op het podium zaten, en bij tijd en wijle deelnamen aan het vertellen van het verhaal. Concept en regie waren in handen van Marcel Sijm. Zijn voorstellingen zijn innovatief en humorvol, met een grote rol voor vormgeving. Naast tien Nederlandstalige operazangers was er ook een rol voor de jonge singer-songwriter Stevie-Ann, die voor de gelegenheid een eigen Nederlandstalig lied schreef en uitvoerde. De voorstelling werd gezien door bijna vierduizend bezoekers en zorgde voor een grote aanwas van *first time visitors* van opera.

ren we ieder project, zowel met de leerlingen en docenten als met de makers en uitvoerders.

Gerealiseerde projecten opera

In de workshop *De kleine zeemeermin* maken kinderen uit het primair onderwijs (PO) in twee uur tijd een eigen versie van de opera *Rusalka* van Dvořák, waarbij verschillende aspecten van opera aan bod komen; acteren, zingen, regisseren en presenteren. Voor het eerst hebben we dit jaar de workshop niet alleen in het theater gegeven, maar ook op scholen. Dit is ons en de scholen goed bevallen. De workshop werd door 338 leerlingen gevolgd.

Het concept *Opera in je klas* is eenvoudig, doeltreffend en faciliteert de scholen. De docent bereidt de klas voor op de komst van een zangeres van De Nationale Opera via een digitaal lespakket. De zangeres komt tijdens de muzikles, zingt een aria en geeft zang- en spelles. Daarnaast vertelt zij iets over de kunstvorm opera, het dagelijks leven in een operatheater en de totstandkoming van een voorstelling. Ter afsluiting wordt er op het schoolplein gezamenlijk een lied gezongen. Door nauw samen te werken met Aslan Muziekcentrum is gezorgd dat de lessen goed aansluiten op de leerlijn muziek in het Amsterdamse PO.

Van de speciaal ontwikkelde jeugdvoorstelling *Reimsreisje* vonden twee schoolmatineeën plaats voor het PO. Alle deelnemende scholen werden goed op hun bezoek voorbereid door een zangdocent die in de klas de voorstelling introduceerde. In totaal hebben 2050 leerlingen uit het PO de voorstelling bezocht.

Belangrijk deel van het aanbod voor het voortgezet onderwijs (VO) zijn de workshops in het kader van het vak Culturele en Kunstzinnige Vorming. Onder leiding van een professionele docent, operazanger en pianist worden groepen van maximaal dertig leerlingen intensief voorbereid op het voorstellingsbezoek. In 2015 waren er workshops voorafgaand aan 29 voorstellingen, waaraan door bijna 1700 leerlingen is deelgenomen.

Een team van jonge professionals en kunstvakstudenten begeleiden drie maanden lang bijna vijftig leerlingen uit het VO bij



Reimsreisje is een hedendaagse, in het Nederlands gezongen bewerking van Rossini's komische opera *Il viaggio a Reims*. Het schrijversduo Bindervoet en Henkes schreef nieuwe Nederlandse teksten voor kinderen van nu. Componist Bob Zimmerman bewerkte de muziek. Het orkest kreeg ook een hoofdrol. Marcel Sijm was de regisseur.

het maken van hun eigen voorstelling. Zij doen tijdens dit intensieve traject ervaring op met regie, muzikale begeleiding, decor, kostuum en belichting. Dit programma - *Maak je eigen opera* - resulteert in een uitvoering op school. De deelnemers bezoeken aansluitend op het project dezelfde voorstelling uitgevoerd door DNO. Dit jaar stond de opera *Macbeth* centraal.

Gerealiseerde projecten ballet

Ieder jaar programmeert HNB twee schoolmatineeën voor het PO. Het zijn gemonteerde voorstellingen, gepresenteerd door een jonge presentator, waarin behalve aandacht voor ballet ook de muzikale begeleiding en functies achter de schermen worden belicht. Dit jaar waren er voorstellingen van *Giselle* en van *Notenkraak* en *Muizenkoning*. Studenten van de PABO helpen om de grote hoeveelheden kinderen die in één keer het theater binnenkomen in goede banen te leiden en naar hun plek in de zaal te begeleiden. Ter voorbereiding van het voorstellingsbezoek krijgen de kinderen op school een balletworkshop van een dansdocent en lessen van de eigen leerkracht. In totaal hebben 1990 leerlingen uit het PO de lessen en de voorstellingen meegemaakt.

Speciaal voor de bovenbouw van het PO en de onderbouw van het VO werd een schoolmatinee gegeven van de voorstelling *Narnia: de leeuw, de heks en de kleerkast*. Deze aansprekende coproductie van Junior Company en ISH werd door 1253 leerlingen bezocht.

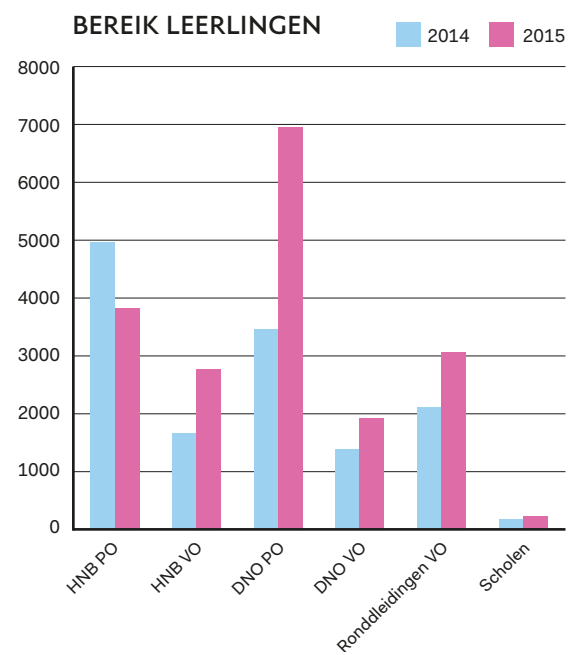
De balletexcursie *Op je tenen* werd ontwikkeld voor jongens en meisjes van groep 6 tot en met 8 van het PO. Leerlingen krijgen een rondleiding langs de zaal, het toneel en een balletstudio om te eindigen met een balletworkshop. *Op je tenen* wordt sinds 2015 ook op scholen aangeboden.

In verschillende buurten in Amsterdam organiseert de Koninklijke Nederlandse Gym Unie (KNGU) en de gemeente het 'Grote Gymfeest', met als doel kinderen kennis te laten maken met bewegen via gym, turnen en dansen. HNB gaf vier kenniswerkshops aan in totaal 330 kinderen. Naar aanleiding van deze workshops organiseerde HNB maatwerkworkshops voor een turnvereniging met als doel de kinderen beter op wedstrijden voor te bereiden. Aan deze vijf workshops deden in totaal 220 kinderen mee.

Ook bij het ballet zijn de CKV-workshops met aansluitend het voorstellingsbezoek belangrijk in het aanbod aan het VO. De leerlingen worden intensief voorbereid door een dans- of theaterdocent. Voorafgaand aan 22 voorstellingen waren er CKV-workshops dans gepland. Hieraan hebben in totaal 932 leerlingen deelgenomen.

In *Muziek van de dans* staat de samenwerking tussen orkest, dirigent en dansers centraal. Het programma is speciaal ontwikkeld voor het VMBO. In 2015 werd *Muziek van de dans* vijf keer aangeboden.

Tijdens een *Dansdag op school* wordt er met de hele school een dag gewerkt aan het maken van een voorstelling die dezelfde avond wordt gepresenteerd aan ouders en andere belangstellenden. Per keer nemen maximaal 160 leerlingen deel. De dansdag wordt gerealiseerd in samenwerking met Projects Unlimited. Dit jaar werd de *Dansdag op school* negen keer uitgevoerd voor in totaal 1435 leerlingen.



Aanbod voor liefhebbers en amateurs

Sinds december 2014 biedt Nationale Opera & Ballet maandelijks een *Kinderstudio* aan op woensdagmiddag. Tijdens deze creatieve middagen wordt gedanst, gezongen en gespeeld. Iedere maand is er een ander thema en maken kinderen op een speelse manier kennis met de wereld van opera en ballet. Afgelopen jaar bezochten 355 kinderen één van de elf *Kinderstudio's*.

Tijdens het jaarlijkse Open Huis kan er worden genoten van opera, dans en ballet. Bezoekers kunnen een kijkje nemen achter de schermen bij de rekwisietendienst, de kap- en grimeafdeling en op de kostuumafdelingen. Behalve rondleidingen wordt er een gevarieerd programma aangeboden met optredens van dansers van HNB, de Junior Company en solisten van DNO. In totaal waren er in 2015 3943 bezoekers bij het Open Huis.

Aan iedere voorstelling gaat een inleiding vooraf, die gratis toegankelijk is voor bezoekers van de voorstelling. Bij elke

HONDERD VRIJWILLIGERS OP HET PODIUM

Zo'n honderd vrijwilligers zonder enige podiumervaring kregen belangrijke visuele changementaken in de operaproductie *Dialogues des Carmélites*. Voor de vrijwilligers was het een bijzondere ervaring om deel uit te maken van de repetities en de uitverkochte voorstellingen. Door dit grote aantal vrijwilligers te betrekken bij een legendarische DNO-operaproductie, groeide het aantal ambassadeurs voor opera en DNO dan ook. Het inhuren van honderd figuranten werd met de betrokkenheid van de vrijwilligers overbodig.

voorstelling is een inleiding, waaronder enkele specifiek gericht op families voor de voorstellingen *Hänsel und Gretel* en *Notenkraker en Muizenkoning*. Meer dan 20.000 mensen bezoeken jaarlijks een inleiding.

Iedere dinsdag is er een gratis toegankelijk lunchconcert in de foyer van Nationale Opera & Ballet. Leden van onder meer het Nederlands Philharmonisch Orkest en het Koor van De Nationale Opera brengen een gevarieerd muzikaal programma. Het afgelopen jaar waren er dertig lunchconcerten die totaal 8550 bezoekers trokken.

In 2015 vond de vijfde editie plaats van het grootschalige participatieproject *Zingen bij De Nationale Opera*. Dit aantekelijke programma maakt deelnemers op een toegankelijke manier enthousiast voor klassieke zang en de artistieke rijkdom van opera. Voor deze editie werd een uitvoering van *Die Zauberflöte* in bewerkte vorm geproduceerd en uitgevoerd op het hoofdtoneel. De regie was in handen van Wim Trompert, een studentenorkest onder leiding van Bas Pollard begeleidde de zangers. Er zongen volwassenen (onder wie studenten) en kinderen mee en er dansten dansers uit het VO in de productie. De solistenrollen werden gezongen voor zeven jonge zangers afkomstig van *De Nationale Opera talent*. De voorstelling werd bezocht door 1588 bezoekers.

Voor het eerst vond in 2015 het door ons geïnitieerde jaarlijkse *Kinderkorenfestival* plaats in Nationale Opera & Ballet. De dag biedt een kennismaking met de kunstvorm opera door middel van workshops spel, beweging, theater en de uitvoering van een gelegenheidslied speciaal gecomponeerd door Bob Zimmerman op een tekst van Erik Bindervoet en Robbert-Jan Henkes. Ter voorbereiding bezocht een zangdocent alle koren tijdens een repetitie. In totaal deden er 11 kinderkoren mee, 550 kinderen volgden de voorbereidende lessen, 320 van hen

Op zondag 11 januari 2015 vond de allereerste editie van het *Kinderkorenfestival* plaats. In totaal namen 16 enthousiaste kinderkoren uit het hele land aan deze bijzonder dag deel. Het festival is bedoeld voor deelnemers van 6 tot 13 jaar.





Jump, de fanclub van Het Nationale Ballet, brengt jonge balletliefhebbers dichterbij hun favoriete dansers. Leden krijgen uitnodigingen voor leuke activiteiten zoals workshops, rondleidingen en meet & greets. Er is een speciale Jump-website. Eenmaal per jaar vindt er een *Dansdag* plaats boordevol activiteiten.

kwamen naar het *Kinderkorenfestival* en 480 bezoekers zagen de grote finale vanuit de zaal.

Jump, de fanclub van Het Nationale Ballet, telde in 2015 achthonderd individuele leden en 140 balletschoolleden, met gezamenlijk bijna 40.000 overwegend jonge dansers. Er worden verschillende activiteiten voor de leden georganiseerd, en de website van *Jump* biedt achtergrondinformatie over HNB en haar dansers. De fanclub organiseerde twintig activiteiten in 2015, zoals workshops, rondleidingen en de jaarlijkse *Dansdag* voor 770 deelnemers.

Dans mee met de Leeuw was een nieuw participatieproject in samenwerking met danser Thomas Krikken van ISH, voor kinderen van 8-12 jaar. Choreografe Hanke Sjamsoedin heeft samen met Krikken een choreografie gemaakt met input van de deelnemers, geïnspireerd op *Narnia: de leeuw, de heks en de kleerkast*. Deze choreografie werd door de deelnemers drie keer voor publiek opgevoerd tijdens het Open Huis.

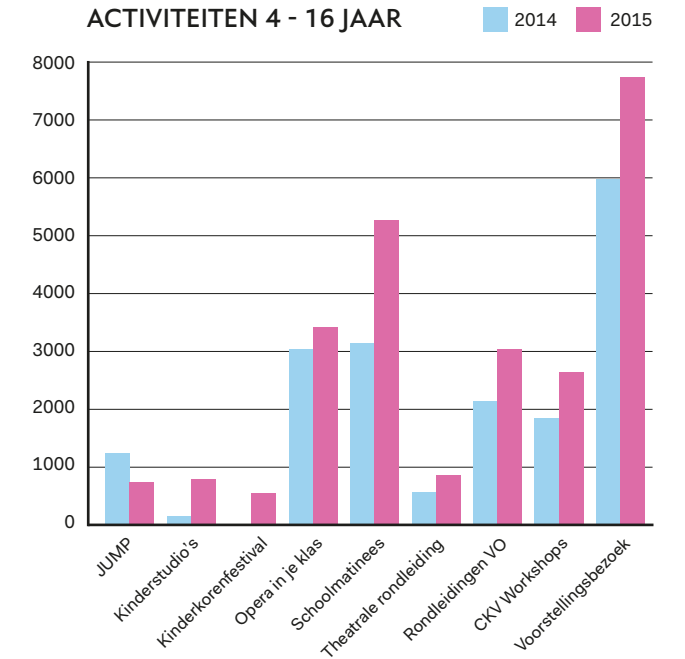
In ongedwongen sfeer kennismaken met een productie en met haar musici, zangers of dansers; dat is het idee achter de Foyeravonden. NO&B organiseerde zes dergelijke avonden in 2015, waarop er volop gelegenheid was om met de aanwezige makers en kunstenaars in gesprek te gaan, en daarmee de kennis over de kunstvormen en de voorstelling te verdiepen. Belangstellenden kunnen voor verdere verdieping cursussen en rondleidingen volgen. In 2015 hebben 2700 volwassenen een rondleiding bijgewoond in Nationale Opera & Ballet. Ook ruim 3070 leerlingen uit het VO hebben in schoolverband een rondleiding gevolgd. De theatrale rondleiding, speciaal ontwikkeld voor een jong publiek, werd door 865 kinderen bijgewoond.

Nationale Opera & Ballet verkocht in 2015 in totaal bijna 6200 kaartjes met kinderkorting voor Het Nationale Ballet, en 1560 voor De Nationale Opera.

Educatiepartners

Om gezamenlijk te kunnen optrekken bij het ontwikkelen van muzikeducatief aanbod voor scholen en om vraag en aanbod van educatieve activiteiten beter op elkaar af te stemmen, is Nationale Opera & Ballet met Het Concertgebouw, Het Nederlands Philharmonisch Orkest, Het Muziekgebouw aan 't IJ, Orkaan en Mosa één van de oprichters van de Alliantie Muziekeducatie Amsterdam (AMA). Op stedelijk niveau zijn Mocca en de Pit belangrijke gesprekspartners en is NO&B aangesloten bij Amuze. Landelijk maakt NO&B deel uit van de netwerkbijeenkomsten van het Landelijk Kenniscentrum voor Cultuureducatie en Amateurkunst (LKCA). Verder wordt er op educatief gebied samengewerkt met de Amsterdamse Hogeschool

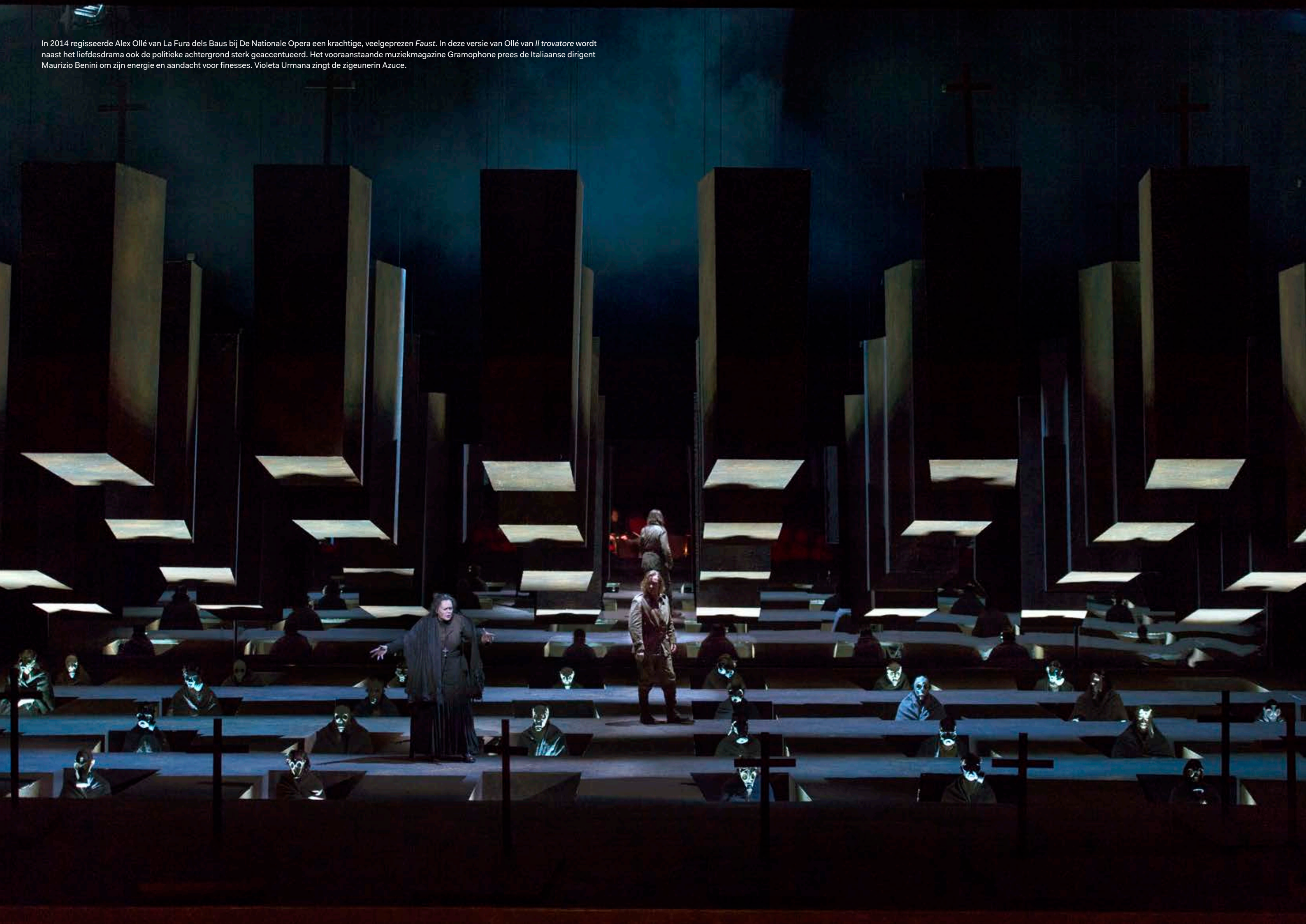
ACTIVITEITEN 4 - 16 JAAR



voor de Kunsten, de Hogeschool voor de Kunsten Utrecht, de conservatoria van Amsterdam, Utrecht, Alkmaar en Den Haag en de PABO's in Amsterdam en Haarlem. Afgelopen jaar werd ook een samenwerking gestart met de Universiteit van Amsterdam en de Vrije Universiteit. Daarnaast is er nauw contact met een aantal instellingen voor Kunstzinnige Vorming: Mocca (Amsterdam), Fluxus (Zaandam), Artiance (Alkmaar), Cultuurbrigade (Heemskerk), Pier K (Hoofddorp), KUVO (Woerden) en 't Hart in Haarlem.

Wij maken deel uit van RESEO, een netwerk van educatieafdelingen van operahuizen en balletgezelschappen in Europa en zullen ons aansluiten bij het initiatief voor een te ontwikkelen educatieplatform van Opera Europa.

In 2014 regisseerde Alex Ollé van La Fura dels Baus bij De Nationale Opera een krachtige, veelgeprezen *Faust*. In deze versie van Ollé van *Il trovatore* wordt naast het liefdesdrama ook de politieke achtergrond sterk geaccentueerd. Het vooraanstaande muziekmagazine Gramophone preeft de Italiaanse dirigent Maurizio Benini om zijn energie en aandacht voor finesse. Violeta Urmana zingt de zigeunerin Azucena.



1.3.1 STEDELIJKE AMBITIES: TALENTONTWIKKELING EN WERELDKLASSE

Op alle aspecten die deel uitmaken van de stedelijke ambities talentontwikkeling en wereldklasse heeft NO&B beter gepresteerd dan met de gemeente Amsterdam voor de periode 2013-2016 is overeengekomen. Zo bereikten we meer dan twee keer zoveel scholen als afgesproken (245), met in totaal 14.270 leerlingen, ruim 4.000 leerlingen meer dan volgens de huidige norm.

Maar liefst 196 jonge makers werden door NO&B in verschillende rollen actief betrokken bij opera- of balletproducties, hetgeen ruim 160 meer is dan volgens de afspraak met de gemeente.

Zowel opera als ballet hebben hun eigen intensieve talentontwikkelprogramma's die een brugfunctie vervullen tussen kunstvakopleiding en internationale beroepspraktijk. HNB biedt al enkele jaren met Junior Company een groep internationale jonge topdansers twee jaar lang de kans mee te trainen met de dansers van HNB en podiumvaring op te doen. Ze doen dit zowel met eigen producties in middelgrote zalen in het land en in het buitenland, als in het tableau van HNB in ons eigen huis. De meest getalenteerde dansers uit deze groep stromen door naar HNB. HNB biedt daarbij jaarlijks de eigen dansers de mogelijkheid om een choreografie te creëren voor *New Moves*, en daarbij tevens alle aspecten van een balletproductie te produceren; muziek, licht, decor, kostuum. Ook in 2015 waren er drie (uitverkochte) voorstellingen van *New Moves* in de grote studio van NO&B. Jong choreografisch talent krijgt ook de kans nieuw werk te maken voor producties voor educatie en op het hoofdtoneel in ons eigen huis.

In 2015 hebben ongeveer 350 operatalenten (zangers, regisseurs, dirigenten, componisten, dramaturgen, librettisten en ontwerpers) deelgenomen aan activiteiten in het kader van De Nationale Opera *talent*. Ongeveer honderd van hen waren ontwerpers die meededen aan de Dutch Opera Design Award die DNO initieerde, ruim honderdvijftig studenten bezochten de voorgenerale repetities. Aan de verschillende activiteiten waaronder de drie talentproducties *Trauernacht*, *Be With Me Now* en *Les mamelles de Tiresias* deden 94 operatalenten

mee. De drie producties waren gerealiseerd in coproductie met internationale ENOA-partners. In diverse DNO-producties werden in 2015 de kleinere rollen bezet door jonge talenten, en het Händelproject *Ariodante* (eind 2015) was specifiek bedoeld om jong koor-talent kansen te bieden; jonge zangers werden geadopteerd door een van de koorzangers en speelden en zongen mee in de productie.

In 2015 ontwikkelde DNO de talent-ontwikkelprogramma in overleg en in samenwerking met de Nederlandse Reisopera en met Opera Zuid verder. De ervaringen en het netwerk zijn de basis voor de volgende stap: de Nationale Opera Studio, die vanaf 2018 operationeel wordt. Daarbinnen is de aandacht gericht op een kleine groep zangers en één pianist, die een tweejarijg programma krijgen aangeboden met veel podiumervaring en coaching. Doel van dit programma is om de toptalenten meer continuïteit te bieden, en hen beter aan ons huis en dat van de twee operapartners te binden.

Ook op het gebied van wereldklasse scoorde NO&B boven verwachting en afspraak. Maar liefst 32.250 internationale bezoekers bezochten een van de 178 voorstellingen die geschikt zijn voor internationaal publiek. Die voorstellingen werden veelvuldig en positief beoordeeld door de buitenlandse pers. Wij waren betrokken bij 7 internationale coproducties en verzorgden 14 optredens in het buitenland. Solisten, artistiek directeurs, balletmeesters en casting directors waren veelvuldig te gast in diverse buitenlandse vooroptredens, gastregies, jurylidmaatschappen of het instuderen van balletten van onder andere Hans van Manen. Omgekeerd brengen wij de top van de wereld van opera en ballet en muziektheater naar Nederland.

Nationale Opera & Ballet is dé plek in Amsterdam waar opera en ballet wordt beleefd op hoog niveau, waar we meer culturele en verdiepende activiteiten ontwikkelen, waar jonge mensen zich thuis weten en waar iedereen zich welkom voelt. We zijn het gebouw aan het aanpassen op nieuwe vragen vanuit de samenleving door middel van betere functionaliteiten (meer wc's, beter lift bereik, een aparte ruimte voor inleidingen) en een meer actueel voorgebouw, dat meer van deze tijd voelt.

1.4 PUBLIEKSBEREIK EN MARKETING

Zaalbezetting en prijsbeleid

De resultaten over 2015 waren voor NO&B zeer goed met een gemiddelde bezettingsgraad van 93% en circa 15% hogere recettes dan begroot. Voor het eerst sinds 2010 is sprake van een stijging in de abonnementenverkoop, in aantallen abonnementen, aantal verkochte kaarten en in omzet. De groei in omzet is mede het gevolg van de kleine prijsverhoging die we hebben doorgevoerd. Vooral de groei van abonnementen bij Het Nationale Ballet is opvallend. Waarschijnlijk heeft het feit dat een groot aantal voorstellingen het afgelopen seizoen uitverkocht was, bijgedragen aan dit succes. Het publiek wil weer zeker zijn van een plek.

DNO	2014-2015	2015-2016	Vershil
aantal abo's	10554	10918	3,45%
netto omzet	€ 4.536.594	€ 4.871.617	7,38%
aantal stoelen	47726	51576	8,07%

HNB	2014-2015	2015-2016	Vershil
aantal abo's	3743	4296	14,77%
netto omzet	€ 574.277	€ 670.527	16,76%
aantal stoelen	12116	13546	11,80%

Het afgelopen jaar hebben we ons beleid met betrekking tot dynamic pricing licht gewijzigd en anticiperen we nog sneller op succesvolle kaartverkoop. Dit heeft ruim € 260.000 extra inkomsten genereerd (ten opzichte van € 170.000 in 2014). Wellicht heeft het feit dat we dynamic pricing hanteren er mede aan bijgedragen dat de abonnementenverkoop is toegenomen; een deel van het vaste publiek wil tegen de laagste prijs kaarten bemachtigen.

In 2015 is het bestaande beleid ten aanzien van vrijkaarten gecontinueerd. Daarin is aangegeven welke regels voor relaties, uitvoerenden en personeelsleden gelden. Dit beleid wordt regelmatig geëvalueerd en indien nodig aangepast, het laatst is dat in 2014 gebeurd. Het percentage vrijkaarten ten opzichte van het totale aantal verkochte kaarten bedraagt in 2015 5,5% in het eigen theater.

Marketing en nieuw publiek

In 2015 hebben we een aantal initiatieven uit 2014 gecontinueerd en geprofessionaliseerd. Het zogenoemde Rode loperbeleid rond een aantal belangrijke premières waarmee we 'rumour around the brand' creëren en het aantal ambassadeurs voor onze kunstvormen vergroten; corporate campagnes rond een mix van opera- en balletklassiekers; intensivering van toeristenmarketing en studentenmarketing; naast operafliert ook balletfliert, eventmarketing, samenwerking met externe partijen zoals We are Public, Fashionweek, de Plantage, musea en contentmarketing; doelgroepgerichte storytelling via filmpjes, foto's, verhalen op social en andere owned media. Vooral op het gebied van online en social marketing hebben we afgelopen jaar grote stappen gezet en 2015 brak weer alle records op het gebied van de hoeveelheid vrije publiciteit.

Bovenstaande initiatieven hebben bijgedragen aan het bereiken van nieuw publiek voor DNO. In 2015 zijn we gegroeid naar 16% nieuwe bezoekers ten opzichte van 11% in 2014. Bij HNB is het percentage nieuwe bezoekers licht gegroeid naar 46% ten opzichte van 45% in 2014. Het percentage studenten groeide bij HNB van 1,5% naar 3% en bij DNO van nog geen 1% naar 3%. Het aantal buitenlandse bezoekers bij HNB groeide van 4 naar 5%, bij DNO bleef dit percentage ongewijzigd; 5%. Onze database geeft aan dat 60% van ons publiek van buiten Groot Amsterdam komt.

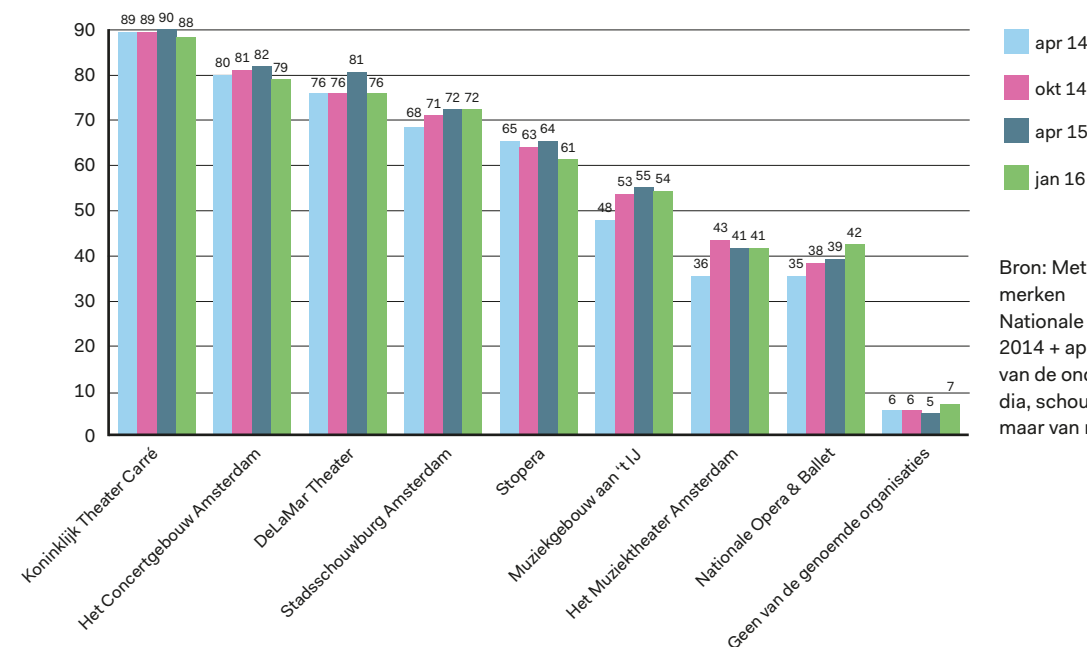
Via regulier onderzoek houden we goed zicht op de naamsbekendheid van de (nieuwe) merken. In 2015 is de naamsbekendheid van Nationale Opera & Ballet beter dan Het Muziektheater daarvoor, en De Nationale Opera beter dan die van De Nederlandse Opera. De naamsbekendheid van Het Nationale Ballet staat al jaren ongekend hoog op de merkenladder.

Het continu-onderzoek onder bezoekers, waarbij per voorstelling ad random honderd bezoekers worden geselecteerd voor een online enquête, toonde aan dat de waardering voor onze gezelschappen onverminderd hoog is; een 8,5 voor DNO en een 8,7 voor HNB. Circa 98% van de bezoekers geeft aan een herhaalbezoek te overwegen.

Jewels van George Balanchine. De choreografieën van Balanchine vormen ook voor dansers van nu een continue uitdaging. Het Nationale Ballet is er trots op te behoren tot de selecte Europese gezelschappen die Balanchines meesterstuk mogen uitvoeren. Dansers: Marijn Rademakers en Jurgita Dronina.

GEHOLPEN BEKENDHEID AMSTERDAMSE PODIA (%)

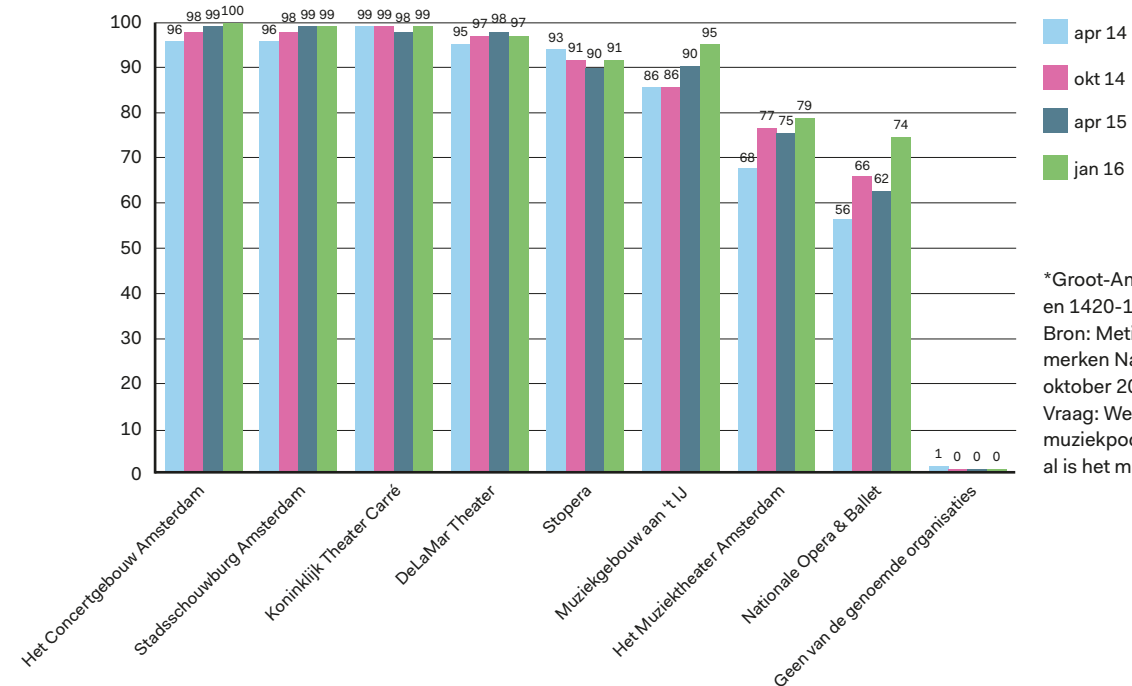
- Naamsbekendheid van Nationale Opera & Ballet blijft stijgen
- Alle andere onderzochte podiummerken zijn sinds april 2015 licht gedaald in bekendheid of gelijk gebleven.



Bron: Meting geholpen naamsbekendheid merken Nationale Opera & Ballet, april 2014 + oktober 2014 + april 2015 + januari 2016. Vraag: Welke van de onderstaande concertzalen, muziekpodia, schouwburgen en theaters kent u, al is het maar van naam?

GEHOLPEN BEKENDHEID AMSTERDAMSE PODIA IN DE REGIO GROOT-AMSTERDAM (%)

- In Groot-Amsterdam* is de bekendheid van de naam Nationale Opera & Ballet flink gestegen sinds april 2015
- De naamsbekendheid van Het Muziektheater Amsterdam (75%) blijft hoger dan die van Nationale Opera & Ballet (74%)



*Groot-Amsterdam is postcodes 1000-1199 en 1420-1439
Bron: Meting geholpen naamsbekendheid merken Nationale Opera & Ballet, april 2014 + oktober 2014 + april 2015 + januari 2016. Vraag: Welke van de onderstaande concertzalen, muziekpodia, schouwburgen en theaters kent u, al is het maar van naam?



Online cijfers 2015	Gerealiseerd 2014	Gerealiseerd 2015	Verskil tov 2014
Site			
Bezoekers website	985.448	1.080.000	+10%
Percentage kaarten verkocht online HNB totaal	40%	48%	+19%
Percentage kaarten verkocht online HNB los	58%	74%	+28%
Percentage kaarten verkocht online DNO totaal	21%	28%	+35%
Percentage kaarten verkocht online DNO los	42%	49%	+17%
Social			
Volgers Facebook HNB	43.500	57.318	+32%
Volgers Facebook DNO	9752	16.234	+66%
Volgers Twitter HNB	8.300	10.600	+28%
Volgers Twitter DNO	6148	7.929	+29%
Volgers Instagram	3500	11.000	+214%
Views Youtube	392.274	725.000	+85%
Abonnees Youtube	500	2.500	+400%
Nieuwsbrieven			
Nieuwsbriefabonnees ballet	8.186	15.668	+91%
Nieuwsbriefabonnees opera	9.578	15.517	+62%
Tripadvisor positie	178	18	

Online media

De verschuiving in het mediagebruik van theaterbezoekers van de afgelopen jaren zet zich door van traditionele media naar online. Hierdoor verschuift de aandacht in de marketingstrategie van Nationale Opera & Ballet van offline naar online media.

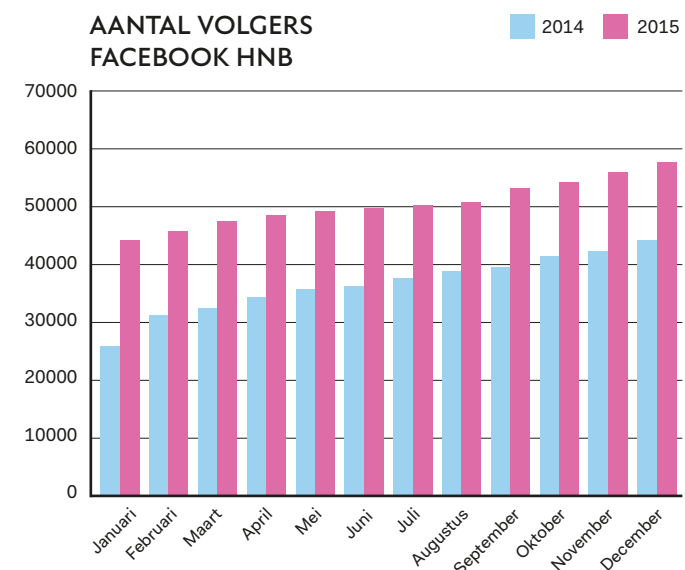
In alle opzichten hebben we in 2015 online meer bereikt dan in 2014. Zo hebben we 10% meer bezoekers getrokken met operaballet.nl, en is het bereik met onze social mediakanalen Facebook en Instagram (+ 214%) sterk gegroeid. Ons Youtube-kanaal is ook sneller gegroeid dan we hadden voorzien naar 750.000 views per jaar. In onze communicatie stimuleren we onze fans om abonnee te worden, en dat werpt zijn vruchten af. Op Tripadvisor zijn we van plaats 178 naar plaats 18 gestegen in de lijst van 'dingen om te doen in Amsterdam'. De overgang naar Mailplus en de daarbij horende nieuwe e-mailstrategie heeft bijzonder gunstig uitgepakt. Het aantal nieuwsbriefinschrijvingen is sterker toegenomen dan verwacht. Daarnaast hebben we meer mailcampagnes, zoals welkomstcampagnes, kunnen automatiseren. Met de jongerencampagne die we voor DNO in het najaar hebben uitgezet hebben we ongeveer 400.000 jongvolwassenen bereikt (leeftijd 20-35). In het overzicht online media 2015 hierboven staan alle groei-cijfers op een rij.

EEN MILJOEN UNIEKE BEZOEKERS INSPIREREN

www.operaballet.nl vormt een onmisbare schakel in de marketingstrategie. Het is de plek waar we de meeste mensen bereiken. Ieder seizoen trekken we ruim 1 miljoen unieke bezoekers naar onze website. Via de site communiceren we over onze voorstellingen en verkopen we onze tickets.

Door middel van meerdere onderzoeken en de analyse van statistieken zien we dat het publiek onze website waardeert. Video en beleving staan centraal. Zo delen we trailers, interviews en laten we zien wat er achter de schermen gebeurt. De website inspireert bezoekers, en neemt hen mee in de wereld van ballet en opera en alle disciplines die daarbij betrokken zijn.

Operaballet.nl is inmiddels ons grootste verkoopkanaal. Een ruime meerderheid van de ticketverkoop vindt online plaats. We verwachten verdere groei, nu ook abonnementen online kunnen worden verlengd.



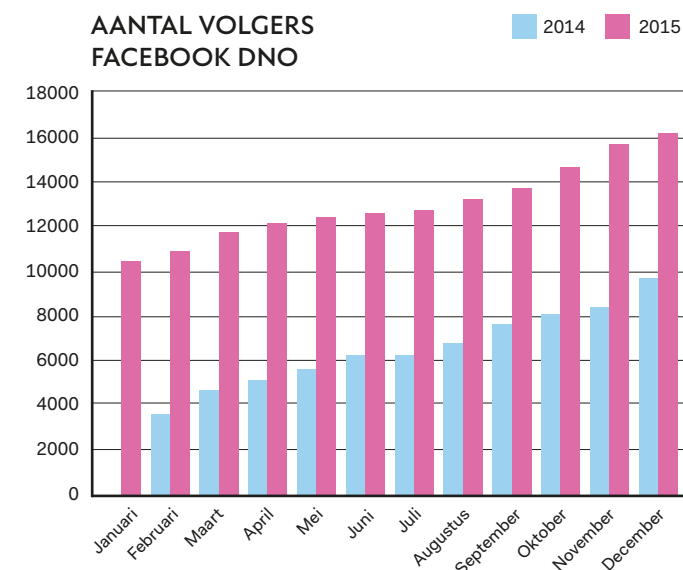
Ondanks de hoge bezoekcijfers, wordt onze online ticketshop nog niet goed genoeg gewaardeerd. Op mobiele telefoons is het aanschaffen van tickets nog een uitdaging. De aanschaf van de zogenoemde API (interface) van Audience View kan het bestelproces vergemakkelijken. Hierin zullen we in 2016 investeren, zodat de website een servicegerichte omgeving wordt, waar de bezoeker zonder beperkingen kaarten kan bestellen voor een voorstelling die bij hem past.

Vrije Publiciteit Het Nationale Ballet

Het Nationale Ballet mocht in 2015 rekenen op een nog grotere belangstelling van de media dan in 2014. Met alle tv-uitzendingen waarbij het gezelschap betrokken was, werden meer dan 29 miljoen kijkers bereikt. Een groot deel daarvan (10,5 miljoen kijkers) keek naar het nieuwe dansprogramma van RTL4; *Dance Dance Dance* met eerste soliste Igone de Jongh als jurylid. HNB was zichtbaar op vrijwel alle grote Nederlandse tv-zenders; NPO 1, 2 & 3, RTL4, RTL8 en SBS6. De publieke radiozenders 1 en 4 besteedden in diverse programma's aandacht aan producties of dansers van HNB. Ook in de printmedia was er veel aandacht voor individuele dansers en choreografen.

Een aantal bijzondere samenwerkingen en evenementen zorgde voor exposure in geheel andere media dan die HNB doorgaans bereikt. Een optreden van de Junior Company op station Amsterdam Centraal leverde, behalve in tv-programma *Hart van Nederland* (SBS6) aandacht op in De Telegraaf, Het Parool, AD en Metro. Het optreden van de Junior Company tijdens de opening van de Amsterdamse museumnacht in Science Centre NEMO haalde de voorpagina van De Telegraaf. De premières met rode loper van *La Dame aux Camélias* en *Gala 2015* werden gepubliceerd in verscheidene glossy magazines en weekbladen als Story en Weekend, maar ook door het online kanaal van De Telegraaf (Telegraaf TV).

De internationale pers was geregeld te gast bij HNB en heeft een zeer hoge waardering voor het gezelschap en zijn producties. Programma's als *Cool Britannia*, *Hans van Manen LIVE* en de tournee naar Londen met *Cinderella* droegen bij aan



Met de filmpjes die wij ontwikkelen voor onze social kanalen en onze website bereiken we jaarlijks honderdduizenden mensen. In 2015 scoorde bij DNO de trailer van *Hänsel und Gretel* het allerbeste en bereikte maar liefst 211.316 mensen. HNB bereikte 441.700 mensen met de trailer van *Notenkraker en Muizenkoning*, het hoogste aantal tot nu toe.

Online video's	Uniek bereik post	Aantal video weergaven
De Nationale Opera		
Trailer Hänsel und Gretel	211.316	96.564
Achter de schermen bij Hänsel und Gretel	105.137	27.494
Promovideo Opera Gala	88.733	60.209
Campagnevideo: 'Wil je er een beetje opera bij?'	84.039	21.863
Achter de schermen bij Ariodante	71.470	38.002
Het Nationale Ballet		
Trailer Notenkraker en Muizenkoning	441.700	118.850
Achter de schermen bij Giselle	299.437	106.279
Introductie Junior Company	295.572	78.533
Achter de schermen bij Narnia	260.864	110.463
Aflevering 1 Making of Mata Hari	228.488	97.000



In 2015 trad de Junior Company op in Centraal Station Amsterdam met een pas de deux uit *Het Zwanenmeer*.

aandacht in onder andere de Financial Times, The Telegraph, The Guardian, The Evening Standard, en Huffington Post. Vakbladen Dance Europe en Dancing Times (Groot-Brittannië), Tanz en Dance for you! (Duitsland), Dance International (Canada), Pointe Magazine (Verenigde Staten), Danza en Ballet2000 (Italië), Danse (Frankrijk) en websites als Critical Dance en Bachtrack publiceerden regelmatig over het gezelschap.

Vrije publiciteit De Nationale Opera

De eerste helft van het seizoen 2015-2016 stond in het teken van het 50-jarig jubileum van De Nationale Opera. Dit leverde bijzonder veel extra media-aandacht op. Met name in periode rond het *Opera Gala* was dit merkbaar. Het leverde een record mediawaarde van ruim € 500.000 op in de week voorafgaand aan het gala.

Ter gelegenheid van het 50-jarig jubileum van De Nationale Opera werd de achtdeelige serie *Bloed, zweet en aria's: de mensen van De Nationale Opera* door productiemaatschappij De Haaien ontwikkeld voor AVROTROS. De wekelijkse uitzendingen op NPO2 trokken in totaal ruim 1,6 miljoen kijkers. De media-aandacht rond de uitzendingen was groot.

Met regelmaat is De Nationale Opera te gast in tv-programma's van de NPO als *De Wereld Draait Door*, *Podium Witteman*, *Vrije Geluiden* en populaire radioprogramma's als *Nooit meer slapen*, *Opium*, *Podium* en *Een goedmorgen met...* Producties die veel buitenlandse pers aandacht wisten te genereren waren *Il viaggio a Reims*, *Macbeth* en met name *Lulu* waarvan de première werd bijgewoond door een record-aantal van meer dan vijftig journalisten. Nina Siegal inter-

viewde beeldend kunstenaar/regisseur William Kentridge voor een groot artikel in de International New York Times. De première werd bijgewoond door journalisten van belangrijke kranten als Financial Times, The Guardian, Frankfurter Allgemeine Zeitung, Süddeutsche Zeitung, Die Welt, Der Tagesspiegel, Neue Zürcher Zeitung en de vakbladen Opernwelt en Opera.

WAARDERING VAN ONZE BEZOEKERS

Eén van onze ambities is om een 'huis' te zijn met allure en bijzondere en kwalitatief hoogstaande voorstellingen waar de bezoeker gastvrij wordt ontvangen en begeleid. Alle medewerkers dragen bij aan deze ambitie. Het speciale premièrebeleid met een feestelijk aangekleed gebouw, voor het publiek herkenbare en aanspreekbare medewerkers en veel bijzondere gasten draagt hieraan bij. Ook de gratis toegankelijke inhoudelijke inleidingen voor de voorstellingen hebben tot doel de bezoekers een inspirerende avond te bieden. Via continue bezoekersonderzoek uitgevoerd door Beerda meten wij hoe onze kwaliteit en gastvrijheid worden ervaren. In 2015 waardeerden onze bezoekers de voorstellingen van DNO met een 8,5 en die van HNB met een 8,7. Onze services en dienstverlening wordt gemiddeld met een 8,8 beoordeeld. Daar zijn we trots op.

1.5 FONDSSENWERVING EN RELATIEBEHEER

Voor het eerst sinds de fusie was de afdeling Fondsenwerving & Relatiebeheer op gewenste sterkte. We hebben ons in 2015 gericht op de verdere professionalisering van interne processen en het voeren van een effectief relatiebeheer en genodigdenbeleid met een brede en naar buiten gerichte blik. Dit resulteerde in een omzet van € 1,9 miljoen. De bijdragen komen van particulieren via de Vrienden van Opera en Ballet, Donateurs (Opera), Geefkringleden (Ballet) en de Young Patrons van Opera & Ballet, van bedrijven via sponsors, verkochte tafels voor het BalletDiner, leden van de Opera & Ballet Lounge, gebruikers van onze ruimtes, optredens op locatie en sponsoring in kind en van publieke en private (cultuur-) fondsen.

De markt voor fondsenwerving is uiterst competitief. De doelstellingen voor fondsenwerving voor de komende jaren zijn vastgesteld in een strategieplan. De internationale topkwaliteit die we bieden vormt het vertrekpunt voor fondsenwerving. Deze moet continu vertaald worden in aantrekkelijke en onderscheidende maatwerkproposities om particulieren, fondsen en bedrijven in financiële zin bij NO&B te betrekken.

Bedrijven

De grootste uitdaging ligt in het werven van (hoofd-)sponsors. Wij benaderen relevante bedrijven met maatwerk sinds 2015 zowel top-down via CEO's als bottom up via marketing-, sponsoring en MVO.

De in 2014 opgerichte Opera & Ballet Lounge heeft als leden LoyensLoeff, De Nederlandsche Bank, The Boston Consulting Group, KPMG en het in 2015 toegetreden lid Stichting Kleyn

De tiende editie van het BalletDiner kon zich in oktober verheugen in 13 verkochte tafels. Deze succesformule krijgt de komende jaren een vervolg.

Particulieren

In 2015 is het Young Patrons donateursnetwerk gelanceerd voor jonge volwassenen van 25 tot 40 jaar. Aan de basis van dit initiatief ligt een heldere strategie ten grondslag, gericht op duurzaamheid en relatieve kleinschaligheid, diversiteit onder de leden, het opbouwen van relaties via de inhoud en een

SPONSORING IN NATURA

De sponsormarkt mag dan momenteel lastig te bewerken zijn, we slagen er goed in om sponsoring in natura te verkrijgen, en deze is belangrijk voor NO&B al valt hij niet af te lezen uit de jaarrekening. De sponsoring in natura leidt tot kostenbesparing, extra exposure, relatiebeheer, draagvlak, maar ook tot het binnenhalen van kennis en expertise die we uit ons eigen budget niet kunnen bekostigen. Een aantal voorbeelden uit 2015 zijn: Boston Consulting Group (BCG) verzorgde om niet een intensief leiderschapsprogramma voor het Management Team en de directie. Ook droeg BCG bij in de vorm van advies-uren op verschillende vlakken, waaronder voor het strategieplan voor fondsenwerving en relatiebeheer. KPMG en EY sponsoren hun advies en ondersteuning bij de modernisering en professionalisering van de financiële organisatie. Zij leverde voor anderhalf jaar menskracht en expertise om de financiële organisatie en de modernisering van ons financiële systeem verder te ontwikkelen.

WeTranster en Booking.com hebben bijgedragen aan de marketing via de promotie van films over onze voorstellingen op hun platforms en via het inbrengen van kennis over CRM en online kaartverkoop. Andaz Hotel en Hotel de L'Europe droegen bij door het om niet of tegen hoge korting ontvangen van gasten en relaties van NO&B. Exterion Media droeg opnieuw bij als partner voor onze marketingcommunicatie. En het OperaDiner ontving opnieuw een ruime sponsoring in kind van & samhoud places.

internationale scope. Eind 2015 telde het netwerk bijna 200 leden, die de bezoekers en kaartkopers van de toekomst zijn. Voor het merendeel van hen zijn opera en ballet nieuwe kunstvormen, waardoor de inhoudelijke doelstelling in vruchtbare grond valt. De voor deze doelgroep georganiseerde *Opera for*



Het Operadiner ten behoeve van donateurswerving voor De Nationale Opera in het decoratier, met een optreden van ons koor

Dummies en *Een avond rond Hans van Manen* werden zeer goed bezocht. De Young Patrons betalen vanaf € 500,- per persoon per jaar voor een periode van 5 jaar.

De Vrienden van De Nationale Opera zijn in een aparte vereniging georganiseerd. Deze doneert jaarlijks een vast bedrag. DNO en de vereniging zijn met elkaar in gesprek over een nauwere samenwerking in de nabije toekomst, die kan leiden tot grotere efficiency en een toename van vrienden.

De Donateurs van DNO en de Geefkringen van HNB droegen in 2015 aanzienlijk bij aan de derde geldstroom. Het tweede OperaDiner leverde een groot aantal met name meerjarige toezeggingen van donaties op met een totaal van € 200.000. In de documentaire *Bloed, Zweet en Aria's* werd het belang van fondsenwerving onderstreept door het proces van de productie van het OperaDiner te volgen. Dergelijke zichtbaarheid draagt bij aan het besef dat particulier geld noodzakelijk is om de kunstvorm levend te houden. Diverse wervingsevene-

YOUNG PATRONS CIRCLE

De jonge patronen van opera en ballet zijn tussen de 20 en 39 jaar, geven € 500 tot € 2.500 per jaar en bestaan pas anderhalf jaar. Voor de leden van onze jongeren-geefkring 'Young Patrons Circle' wordt vier keer per jaar een speciale bijeenkomst rondom opera- of balletvoorstellingen georganiseerd. Dat zijn uitstekende gelegenheden om andere leden te ontmoeten, en om op zich een aansprekende manier te verdiepen in de twee kunstvormen. Daarnaast zijn er voor de Young Patrons kijkjes achter de schermen, waarbij professionals uit het theater en de ateliers hun kennis aan hen overdragen. Vanaf 2016 zal er een jaarlijks Young Patrons Circle Gala worden georganiseerd, waarvoor een speciale eenmalige voorstelling wordt ontwikkeld.

Het aantal Young Patrons groeit snel. In de eerste drie maanden van 2016 zijn er ruim 25 nieuwe

jonge donateurs bijgekomen op het totaal van ruim 150 (eind 2015).

De activiteiten en het draagvlak worden ook buiten Nederland gevonden. Met de lancering van de International Circle is de Young Patrons Circle actief in New York, Parijs, Londen, en Milaan. Patrons die in het buitenland wonen, kunnen voor € 250 International Supporter worden. Zij ontvangen uitnodigingen voor de internationale evenementen, waarbij ook ontmoetingen tussen de Nederlandse en internationale leden worden gefaciliteerd. In 2015 is de Young Patrons Circle bijvoorbeeld afgereisd naar Milaan om de coproductie *Falstaff* van NO&B te bezoeken in het Teatro della Scala, en reisde een groep patrons af naar Londen voor de voorstelling *Cinderella* van HNB in het London Coliseum.



Young Patrons Circle, thema-avond rond *Mata Hari* van HNB

menten en talloze individuele afspraken droegen bij HNB bij aan meer dan 200 geefkringleden, die ruimhartig bijdroegen. De donaties van particulieren – geefkringleden en Vrienden – die tussen de € 50 en € 250 per jaar doneren – komen bij Stichting Het Nationale Ballet binnen. De stichting bepaalt ieder jaar waar het geld van particulieren aan besteed wordt.

Vanaf 1 mei 2014 is het mogelijk om donaties te werven bij online ticketbestellingen. De opbrengst van deze schenkingen bedroeg in 2015 € 25.000. Daarnaast kwam er via het abonneementenformulier € 16.500 binnen. Behalve de financiële steun, zijn deze bijdragen belangrijk voor het leren kennen, analyseren en prognosticeren van het geefgedrag van onze bezoekers.

Fondsen

Aan diverse speciale projecten en initiatieven van DNO en HNB wordt bijgedragen door private en publieke (cultuur-) fondsen. Zo droegen Fonds21 en VSBfonds bij aan *Narnia: de leeuw, de heks en de kleerkast*, werd de tournee van *Cinderella* in Londen ondersteund door Fonds Podiumkunsten, zegde de VandenEnde Foundation naast de reguliere steun een eenmalige bijdrage toe ten behoeve van studiebeurzen voor de dansers van de Junior Company en droeg de Eduard van Beinum Stichting bij aan de compositieopdracht voor Greg Haines *Empire Noire* in *Cool Britannia*. Dit jaar ontvingen we de laatste termijn van het lopende contract met het Gieskes-Strijbis Fonds dat in drie jaar tijd € 450.000 aan Junior Company heeft bijgedragen. In totaal droegen fondsen in 2015 € 300.000 bij aan het werk van HNB. DNO ontvangt drie jaar achterelkaar een bijdrage van € 100.000 van Ammodo voor de activiteiten op het gebied van talentontwikkeling. Aan *Lulu* droeg de Brook

Foundation bij. ENOA-activiteiten worden mede mogelijk gemaakt met een bijdrage van de Europese Commissie. Ook het digitale kanaal dat DNO samen met veertien andere Europese operahuizen die zijn aangesloten bij Opera Europa heeft ontwikkeld, wordt gesteund door de Europese Commissie.

Revitalisering voorgebouw

Om te zorgen dat de faciliteiten en het comfort in het voorgebouw, de foyer en zaal niet verder achterop raken en op vitale punten weer in goede staat geraken, is besloten tot een revitalisering van het voorgebouw. Daarmee willen we zorgen dat er geen kloof ontstaat tussen wat de bezoekers verwachten en in andere theaters ervaren en wat wij aan faciliteiten bieden. Doel is de kwaliteit van het primaire proces van de gastbeleving en de daarmee verband houdende bezoekerstevredenheid de komende jaren op niveau te houden.

Voor de revitalisering van het voorgebouw is veel geld nodig dat extern moet worden geworven. In 2015 is een aantal partners en sponsors succesvol bij dit project betrokken. Voor de nieuw te creëren Inleidingen en Educatieruimte droegen zowel de Vrienden van de Opera als van Ballet bij, de Stichting Drs. Cor van Zadelhoff Fonds en het Prins Bernhard Cultuurfonds. We sloten partnerships met zowel AKZO, Philips als Gispén. In 2016 werven we een fondsenwerver die ons kan bijstaan bij het genereren van middelen voor de ontwikkeling van het voorgebouw.

1.6 PERSONEEL EN ORGANISATIE



Choreografen Wayne Eagling en Toer van Schayk hebben het aloude Notenkraaker-verhaal aangepast aan de theaterreizen van deze tijd. De decorwisselingen in *Notenkraaker* en *Muizenkoning* zijn magisch en het ballet is spannender, dynamischer en minder suikerzoet dan eerdere versies. Indrukwekkende groepsscènes worden afgewisseld met technisch briljante solo's. Langzaam maar zeker wordt het publiek meegezogen in een magische wereld. Werkelijkheid en verbeelding lopen in *Notenkraaker* en *Muizenkoning* door elkaar. Igone de Jongh en Jared Wright

Organisatieontwikkeling

Vlak na de fusie werd een nieuwe organisatiestrategie ontwikkeld, sterker dan in het verleden gericht op het sturen op resultaten. De in 2015 ontwikkelde HR-cyclus, het verbeterde verzuimbeleid en de eerste stappen die gezet zijn op het gebied van competentie management concretiseren de strategie. In 2015 is tevens een begin gemaakt met zogenoemd strategisch personeelsmanagement, waarmee bedoeld wordt: het integraal sturen op mensen, middelen en resultaten. De personele bezetting van medewerkers met een arbeidsovereenkomst daalde in 2015 van 515 (1 januari) naar 508 fte (31 december). Als ook alle inhuurkrachten en stagiaires worden meegeteld, is een daling te zien van 562 fte naar 554 fte. Voor de komende jaren wordt gestuurd op een verdere lichte daling van de formatie.

In 2015 hebben 75 medewerkers de organisatie verlaten. Van de vrijgekomen posities kon 40% worden ingevuld via interne doorstroming. Ten behoeve van vakmanschap- en talentontwikkeling hebben het afgelopen jaar 92 leerlingen en studenten stage gelopen bij NO&B waarvan 73 in 2015 gestart zijn, een stijging van 30% ten opzichte van 2014. De stages betroffen zowel onderzoeks- als ervaringsplekken. Het streven is om te groeien naar ten minste 100 stageplekken per jaar vanwege het belang dat NO&B aan vakmanschap en talentontwikkeling hecht.

Veiligheid en gezondheid

In 2015 is het arbo-takenpakket verdeeld in een strategische, tactische en operationele portefeuille die deels intern en deels door middel van externe inhuur wordt ingevuld. Dit komt de continuïteit ten goede, en waarborgt de kwaliteit in de toekomst. NO&B werkt met een arbo-jaarkalender waarin het proces van inventarisatie tot en met evaluatie is opgenomen. In 2015 zijn er 40 incidenten (van zeer licht tot zwaar) geregistreerd. In acht gevallen ging het om mensen in het publiek die onwel zijn geworden.

We voeren actief veiligheids- en gezondheidsbeleid, waar verzuimbegeleiding en -preventie deel van uitmaken. Dankzij het actieve beleid is het gemiddelde ziekteverzuim in 2015 gedaald van 7,5% naar 6,5%. Ondanks de forse daling, is het percentage nog steeds hoger dan het streven van maximaal

5%. Het hoge percentage wordt vooral veroorzaakt door een relatief hoog langdurig verzuim vanwege ernstige ziektes en door (tijdelijke) blessures bij de dansers. Dansers zijn topsporters, en dus blessuregevoelig. Hun fysieke conditie is bepalend voor hun inzetbaarheid. Onze ambitie om een ziekteverzuim van maximaal 5% te bereiken, is dan ook zeer ambitieus. De verzuimfrequentie is in 2015 iets afgenomen ten opzichte van 2014; van 1,5 naar 1,4. Het werken aan het terugdringen van het verzuim blijft ook in 2016 hoog op de agenda staan.

Medezeggenschap

Tussen de OR (13 zetels, ondersteund door een parttime ambtelijk secretaris) van NO&B en de bestuurder zijn 7 overlegvergaderingen gevoerd in 2015, waarvan twee met leden van de Raad van Toezicht. Tijdens de vergaderingen zijn zeven instemmingsverzoeken behandeld, waarvan de OR met vijf heeft ingestemd. De twee afgewezen instemmingsverzoeken heeft de bestuurder in goede samenwerking met de sociale partners tot een positief resultaat gebracht. Daarnaast heeft de OR over zes adviesaanvragen positief geadviseerd. Eén dossier is onder geheimhouding behandeld.

Modernisering cao

NO&B werkt met een collectieve arbeidsovereenkomst (bedrijfscao), individuele arbeidsovereenkomsten en interne (personele) regelingen. De bedrijfscao HMA/DNO is in 2015 verlengd tot en met 1 juli 2016 onder gelijke voorwaarden als de daarvoor geldende cao. Hierbij is een eenmalige brutoutkering van € 150,- (naar rato dienstverband) verstrekt aan alle medewerkers van NO&B.

De medewerkers van HNB vallen onder de cao Theater en Dans. Het streven is in de volgende cao (per 1 juli 2016) toe te werken naar harmonisatie en modernisering van de arbeidsvoorwaarden. In het vierde kwartaal zijn een agendacommissie en twee werkgroepen van start gegaan die in coproductie tussen werkgever, werknemers en vakbonden tot ideeën voor verdere harmonisatie en modernisering van de arbeidsvoorwaarden komen. Hierbij staan slimmere inzetbaarheid van uren en mensen en het op peil houden van de capaciteit centraal.

Daarnaast wordt gewerkt aan het moderniseren en vereenvoudigen van interne (arbeidsrechtelijke) regelingen, dat in 2016



Algemeen directeur Els van der Plas overhandigt de cheque van 25.000 euro aan Marc Dullaert (links), directeur van Kids Rights en ambassadeurs Caroline de Bruijn (rechts) en Erik de Vogel

een vervolg krijgt. In 2015 zijn al de HR-cyclus (functioneren en beoordelen), het opleidingsbeleid en het introductiebeleid verbeterd.

Maatschappelijk verantwoord ondernemen

NO&B vindt het belangrijk om maatschappelijk betrokken activiteiten te ontwikkelen. Kunst, opera en ballet, maken ons leven tenslotte aangenamer en bieden ons reflectie en contemplatie. Die rijkdom willen we graag met zo een zo groot mogelijk publiek delen, ook met mensen die niet makkelijk uit zichzelf naar ons toekomen. Zo nodigden we de vrijwilligers van het Rode Kruis uit om een repetitie van *Notenkraker en Muizenkoning* te zien, en vluchtelingen met hun gezinnen voor een 'piano voorgezang' van deze productie. Enthousiaste en ontroerende reacties vielen ons ten deel. Vluchtelingen waren blij dat ze door de voorstelling hun leed even konden vergeten, kinderen genoten van de magie van het theater.

HNB werkt samen met stichting *Dance for Health* aan een dansprogramma dat beoogt de bewegingsvrijheid van MS patiënten significant te verbeteren. Dit doen we samen met de VU, die de resultaten voor patiënten van het programma onderzoekt.

We collecteerden voor Kids Rights na afloop van de voorstellingen van de familieopera *Hänsel und Gretel* van Engelbert Humperdinck, die in december werd gespeeld. We haalden meer dan € 25.000 voor het goede doel op.

1.7 ZAKELIJK BELEID

GOVERNANCE

Nationale Opera & Ballet heeft zich gecommitteerd aan de Governance Code Cultuur. De stichting werkt met een Raad-van-Toezicht-model.

De directie bestaat uit drie directeuren. Ze vormen gezamenlijk een collegiaal bestuur, met de Algemeen Directeur als voorzitter. Pierre Audi is op 16 oktober 1988 benoemd tot artistiek directeur van De Nederlandse Opera en nu directeur van De Nationale Opera, Ted Brandsen werd op 1 augustus 2003 artistiek directeur van Het Nationale Ballet en nu Directeur, Els van der Plas is op 1 augustus 2012 benoemd tot algemeen directeur van de drie entiteiten en nu van Nationale Opera & Ballet. Informatie over beloning bestuurders in het kader van de WNT is opgenomen in de toelichting op de exploitatierekening (zie paragraaf 21).

Directieleden hebben toestemming van de Raad van Toezicht nodig voor het kunnen uitoefenen van betaalde en onbetaalde nevenfuncties. Voor een overzicht van betaalde en onbetaalde nevenfuncties zie paragraaf 21.

Inzake de benoemingsperiode van de leden van de Raad van Toezicht hanteert de Raad een benoemingsperiode van vier jaar met maximaal twee herbenoemingen van vier jaar, waardoor de maximale zittingstermijn twaalf jaar bedraagt. Vanwege de omvang en complexiteit van de organisatie wordt een derde zittingstermijn overwogen als deze noodzakelijk is voor het waarborgen van stabiliteit en continuïteit van kennis en expertise van de raad.

¹ Het percentage eigen inkomsten is het totaal aan eigen inkomsten gedeeld door het totaal aan subsidies van de bestuursorganen ten behoeve van de exploitatie.

² Het percentage eigen inkomsten is het totaal van de directe opbrengsten, indirecte opbrengsten en de bijdragen uit private middelen te delen door de totale baten.

FINANCIERINGSMIX

De stichting heeft in 2015 in totaal € 21.016.000 eigen inkomsten gerealiseerd, een verhoging van € 3.356.000 ten opzichte van 2014. De recetteopbrengsten zijn € 1.893.000 hoger in 2015.

Eigen inkomstenpercentage	Realisatie 2015	Realisatie 2014	Norm ultimo 2016
OCW ¹	49,2%	41,4%	25,5%
Gemeente Amsterdam ²	33,0%	29,3%	25,0%

De stichting voldoet met het percentage eigen inkomsten ruimschoots aan de norm die de subsidiënten hebben opgelegd. De organisatie heeft als ambitie gesteld om in de beleidsperiode 2013-2016 een eigen inkomstenpercentage van minimaal 30% van de totale baten te behalen en te behouden. Structurele realisatie van deze ambitie wordt geborgd door het profiel als (inter)nationaal topinstituut voor Opera en Ballet, de strategie op het gebied van marketing, fondsenwerving & relatiebeheer en het aangaan van (internationale)-samenwerkingsverbanden.

Publieksinkomsten

Per productie worden doelstellingen vastgesteld ten opzichte van de zaalbezetting en te behalen recettes. De kaartverkoop wordt dagelijks gevolgd en gerapporteerd en waar nodig wordt de marketinginspanning aangepast om de doelstellingen te kunnen behalen. Om inkomsten uit kaartverkoop te verhogen wordt al jaren prijsdifferentiatie toegepast. Sinds het najaar van 2013 wordt bovendien *dynamic pricing* gehanteerd om de inkomsten uit kaartverkoop verder te optimaliseren. De gerealiseerde zaalbezetting 2015 van de opera was iets boven de begroting, de zaalbezetting van ballet was veel hoger dan begroot.

Internationale inkomsten en coproducties

In 2015 levert *Cinderella* in Londen en Hong Kong en *Back to Bach* in Sint Petersburg € 714.000 aan buitenlandse recettes op. De opbrengsten uit coproducties – voornamelijk van opera – zijn in 2015 € 936.000 hoger dan voorgaand jaar. Zowel DNO

als HNB hebben een groot internationaal netwerk en worden vanwege de hoge kwaliteit en innovatieve producties zeer gewaardeerd als een solide en aantrekkelijke partner. In het verslagjaar is een recordaantal nieuwe operaproducties gerealiseerd, waardoor ook de coproductiebijdragen hoog zijn.

REALISATIE EXPLOITATIERESULTAAT

De totale baten zijn in 2015 € 3.463.000 gestegen ten opzichte van 2014. De opbrengsten zijn met € 2.858.000 gestegen ten opzichte van 2014 en dat is grotendeels toerekenbaar aan hogere recette inkomsten ballet en toename van vergoedingen coproducenten opera. De toename van de baten geven echter ook aan dat het goede resultaat in 2015 voor een belangrijk deel gedreven is door recette inkomsten. Deze moeten elk jaar opnieuw verdiend worden en vormen geen garantie. De bijdragen van het ministerie van OCW, de gemeente Amsterdam en overige publieke middelen zijn met € 107.000 gestegen.

De resultaten worden verder beïnvloed door het sterk sturen op kosten welke met € 63,2 miljoen nagenoeg gelijk zijn gebleven ten opzichte van de begroting. De kosten per productie zijn overall gedaald ten opzichte van de begroting. De voorgenomen organisatie verandering is voor een groot deel gerealiseerd. Echter een deel van de te verwachten afvloeiingskosten is niet gerealiseerd. Dit nemen we mee naar komende jaren. In vergelijking met het jaar 2014 zijn de kosten evenwel met € 1.810.000 gestegen. Een belangrijke oorzaak voor deze stijging is de toename van activiteiten bij zowel Opera en Ballet, waardoor kosten voor bijvoorbeeld productie, solisten, zaalhuur, decor en ontwerpers navenant zijn toegenomen en daarmee ook de genoemde inkomsten. Er is in 2015 sprake van lagere pensioenlasten als gevolg van een lagere werkgeversbijdrage.

Het exploitatieresultaat is met € 1.657.000 verbeterd ten opzichte van 2014.

EIGEN VERMOGEN EN BESTEMMINGSRESERVES

Nationale Opera & Ballet heeft 2015 afgesloten met een positief resultaat van € 934.000.

Het resultaat van Theater van € 390.000 is toegevoegd aan de algemene reserve, die na resultaatbestemming € 4.292.000 bedraagt. Het resultaat van Opera bedraagt € 505.000 en van Ballet € 39.000 in 2015. Deze resultaten zijn toegevoegd aan de bestemmingsfonds OCW en bestemmingsreserves toekomstige producties.

Zowel bij Opera als bij Ballet is een deel van activiteitenlasten ten laste van de bestemmingsreserves OCW 2009-2012 gebracht. Bij Het Nationale Ballet gaat het om kosten voor Junior Company, bij De Nationale Opera zijn saldi van activiteiten op het gebied van talentontwikkeling, van de jeugdopera *Reimsreisje* en saldi van barokproducties *Alcina* en *Tamerlano* verrekend met de bestemmingsreserve 2009-2012. Hiermee is de bestemmingsreserve ingezet voor bijzondere projecten en producties die in de periode 2013-2016 intensivering van speciale activiteiten betekenen ten opzichte van de jaren daarvoor.

Bestemmingsreserves toekomstige producties worden aangehouden om bij activiteitenplanning te kunnen fluctueren en om onvoorziene risico's op te vangen van toekomstige programmering waarvoor reeds twee of drie jaar van tevoren verplichtingen moeten worden aangegaan. De bestemmingsreserves zijn in 2015 met € 186.000 toegenomen tot € 9.132.000.

De bestemmingsreserve OCW is na winstbestemming met € 358.000 gestegen naar € 746.000 in 2015. De toename van deze reserve geschiedt conform de afspraken met OCW. Zoals in het Kunstenplan 2017-2020 is aangegeven sturen we in 2015 en 2016 op het aanvullen van de reserves om de programmering van 2017 – 2020 te kunnen realiseren en indien nodig incidentele tegenvallers te kunnen opvangen. Ook kunnen wetswijzigingen zoals geschied in 2016 met de VAR bepalingen of het niet uitkeren van loonbijstellingen en/of indexerings door subsidiënten voor ons onverwacht nadelige financiële gevolgen hebben.

GEBOUW EN VOORZIENINGEN

In 2015 zijn investeringen gedaan in groot onderhoud, vervanging en uitbreiding bij de huisvesting van de artistieke en medische staf van HNB en in een vervolg van het project *Revitalisering Voorgebouw*.

De oorspronkelijke huisvesting uit 1986 voor HNB op de 2^e verdieping was te klein geworden voor het aantal balletmeesters, met te weinig sanitair en onvoldoende ruimte om in afzondering geconcentreerd te kunnen werken. Ook moesten de behandelruimten voor fysiotherapie worden aangepast aan de door de ziektekostenverzekering gestelde eisen. In de MIOP 2014-2023 was deze activiteit voorzien in diverse posten. De benodigde extra ruimte is gecreëerd door gangruimte toe te voegen aan kantoorruimte, een kantoorruimte met meer werkplekken per m² te creëren en door interne verhuizingen.



Led verlichting in de foyers van Nationale Opera & Ballet

In de zomer van 2015 zijn diverse bouwkundige aanpassingen uitgevoerd in het kader van het vervolg van het project *Revitalisering Voorgebouw*. Er is gewerkt aan de toegang en zichtbaarheid van de nieuwe Inleidingen- en Educatieruimte in de 1e kelder, de klimaatinstallatie van de foyer is aangepast, de vloeren van de dienkeukens zijn vervangen en er zijn 3 lifttoegangen in een bestaande lift gemaakt om te kunnen voldoen aan de HACCP-eisen van de dienkeukens. Daarnaast is er door de architect en adviseurs verder gewerkt aan het Definitief Ontwerp en is de eerste fase van de selectieprocedure voor de openbare horeca uitgevoerd.

Door de belichtingsdienst zijn in de zomersluiting van 2015 de lichtcomputers uit 2003 vervangen door een nieuw, toegankelijk en internationaal beproefd besturingsplatform. Begin 2015 was al geïnvesteerd in 2 met dit systeem compatibele lichtcomputers voor de Junior Company en voor locatieoptredens, zoals de Nederlandse tournees van HNB.

De motoren en besturingsinstallatie uit 1986 van de hijsinstallaties van de 'sterrenhemel' – het lichtplafond in de zaal – zijn vervangen en aangesloten op de besturingsinstallatie van de theatertechniek, waardoor deze hijsinstallatie nu aan de zwaarste veiligheidseisen voldoet voor het hijsen boven mensen. Verder zijn de servers van de kantoorautomatisering vervangen door een kleiner aantal snellere, en de werkstations door zwaardere, waarvan de capaciteit beter wordt benut. De back-up software is vervangen en uitgebreid en er is een nieuw financieel softwarepakket aangeschaft.

DUURZAAMHEID EN NATIONALE OPERA & BALLET

Nationale Opera & Ballet werkt al geruime tijd aan het verduurzamen en groener maken van de processen, gebouwen en de organisatie.

Energie

Op het dak van de zaal van Nationale Opera & Ballet is in 2012 een zonnestroominstallatie gebouwd van 350 zonnepanelen en daarmee wordt een duurzame en zuinige manier van opwekking van elektriciteit gerealiseerd voor totaal 89.000 kWh per jaar, oftewel 3% van het totale energieverbruik.

In 2015 hebben we met Rooftop Energy een contract gesloten voor de huur van een zonnecentrale op het dak van het Decoratelier in Amsterdam Zuid Oost. Wij verwachten dat 76.000 kWh (22%) van de totaal 350.000 kWh als groene stroom wordt verkregen. In het Decoratelier is de gasaansluiting verwijderd en is het atelier aangesloten op het warmwater-net waarbij het warme afvalwater van de stroomopwekking in de warmtekrachtcentrale van Nuon gebruikt wordt voor de verwarming van het atelier, in plaats van dit water in het IJsselmeer te lozen.

Revitalisering Voorgebouw

Bij het project revitalisering voorgebouw zijn in de toiletten voor het publiek watervrije urinoirs geplaatst en sensor kranen op de wastafels, waardoor op het waterverbruik wordt bezuinigd. Tevens is in de foyer een recirculatiekanaal op CO2 regeling geïnstalleerd, waardoor er minder energie nodig is om de temperatuur van de ingeblazen lucht op het vereiste niveau te brengen.

Philips Lighting heeft LED lampjes (4 watt) 'om niet' geleverd waarmee 2.600 oude gloeilampjes (18 watt) in de foyer zijn vervangen. Door de langere levensduur en het zuiniger energieverbruik bedraagt de besparing circa € 6.000 per jaar. Met Philips Lighting is een voorstel voor de lampen-remplace in het achtergebouw ontwikkeld, zoveel mogelijk met duurzame LED-lampen in bestaande armaturen. Ook wordt dan de schakeling van de verlichting aangepast door het aanbrengen van daglichtschakelaars en bewegingsmelders. Dit plan zal in 2016 worden uitgevoerd.

Bij de keuze van nieuwe apparatuur en installaties wordt gekozen voor de meest duurzame oplossing op het gebied van materiaalgebruik, recyclebaarheid en energieverbruik.

Producties

Van de producties die we van het repertoire afvoeren worden materialen en onderdelen (zoals objecten, wielen, houten delen, vloeren, doeken en bevestigingsmiddelen) hergebruikt en materialen goed verwerkt en afgebroken. Ook hernemen we producties, of verhuren, co-produceren en verkopen deze.

Afval

Nationale Opera & Ballet heeft een afvalstraat opgezet waarin het afval wordt gescheiden, zowel in het theater alsook in het Decoratelier. Tevens werken we nu samen met de instellingen van de Plantagebuurt om het afval sneller en schoner af te voeren, onder andere met elektrische wagens.

Organisatie

In de werkprocessen wordt beter gestuurd op de lengte van de dagspiegel, waardoor het gebouw aan het eind van de avond / begin van de nacht niet langer openblijft, en dus verlicht en verwarmd moet worden, dan strikt noodzakelijk.

Door directeur Techniek en het hoofd van de Facilitaire Dienst wordt een plan van aanpak voorbereid voor het verkrijgen van een Greenkey certificering door Nationale Opera & Ballet.

Vervoer

Het decoratelier onderzoekt de mogelijkheden om de huidige dieselgedreven trekker van de eigen trekker-opleggercombinatie te vervangen door een elektrische trekker, waardoor de transporten tussen het atelier in Amsterdam Zuidoost en het theater op het Waterlooplein zonder CO2 uitstoot kunnen gaan plaatsvinden. Er wordt hiervoor momenteel aansluiting gezocht met de schouwburg van Rotterdam.

Door de goede aansluitingen van het theater op het openbaar vervoer netwerk (metro, bus, taxi's, trein) wordt ons publiek en ook onze medewerkers gestimuleerd gebruik te maken van het openbaar vervoer om onze voorstellingen te bezoeken en/of te werken.



Decoratelier van Nationale Opera & Ballet in Amsterdam Zuid-Oost

RISICOMANAGEMENT

Nationale Opera & Ballet is zich bewust van de risico's die zij loopt op het gebied van artistiek beleid, financiering, maatschappelijke opinievorming, politiek draagvlak en interne beheersing. Wat betreft de maatschappelijke en politieke omgeving, betreffen de risico's die van draagvlak, ondersteuning en reputatiemanagement. Daarnaast zijn er risico's op artistiek, strategisch, operationeel gebied, evenals op financieel en juridisch terrein. Het beheersen van deze risico's maakt onderdeel uit van het beleid. Hierbij zijn kwaliteit, integriteit, corporate en interne communicatie essentieel.

Risicoacceptatie

Het nemen van risico's is inherent aan het type bedrijf dat NO&B is. De mate waarin NO&B bereid is risico's te lopen bij het nastreven van haar doelstellingen verschilt per doelstelling en risicocategorie.

Risicocategorie	Toelichting	Risicoacceptatie
1. Artistiek	NO&B creëert, produceert en presenteert opera en ballet van topkwaliteit op internationaal niveau. Het zijn de directeuren van opera en ballet en hun artistieke teams die ieder seizoen de programmering en producties samenstellen, nieuwe regisseurs voorstellen aan het publiek, de succesvolle samenwerking met coproductanten vormgeven, steeds weer nieuwe talenten uitnodigen, vormen en koesteren en aanstormende choreografen een kans bieden. Zij bewaken de inhoud en de kwaliteit van die inhoud. De artistieke staven, orkest, het dans gezelschap en het koor zijn van het grootste belang voor de kwaliteit van producties en voorstellingen. NO&B wil haar artistieke ambities borgen voor de komende beleidsperiodes. Het is van groot belang dat de directie NO&B zich een beeld vormt van de opvolging en opvang bij het onverhoopt uitvallen van de directies en belangrijke leden van het brede artistieke team. Hier wil NO&B zeer beperkt risico lopen.	Zeer laag
2. Strategisch	NO&B zoekt steeds naar de balans tussen artistieke vooruitstrevendheid (hoge risico acceptatie), de invulling van de maatschappelijke en politieke functie (lage risico acceptatie) en de doelstellingen op het gebied van verwerven van eigen inkomsten (gematigde risico acceptatie). Kortom, NO&B is bereid gematigde risico's te nemen bij het nastreven van strategische doelstellingen. NO&B gaat nu al verplichtingen aan voor volgende beleidsperiodes, zoals voor het nieuwe Kunstenplan 2017-2020. Om het kwaliteitsniveau dat NO&B nastreeft te borgen, wordt gewerkt met internationale, veel gevraagde artiesten, kunstenaars en orkesten die tijdig contractueel moeten worden vastgelegd. In de contractfase is er veelal nog geen zekerheid over de hoogte van de toegekende subsidie in de productieperiode. Hierbij accepteert NO&B dan ook een hoog risicoprofiel.	Matig
3. Operationeel	NO&B wil dat een voorstelling altijd kan doorgaan. NO&B heeft een zeer lage risico acceptatie ten aanzien van omstandigheden die maken dat een voorstelling niet kan plaatsvinden. Ook waar het de veiligheid van bezoekers en medewerkers betreft, is de risico acceptatie zeer laag. Alle relevante (ARBO-) wetgeving wordt nauwlettend gerespecteerd, en alle incidenten worden geëvalueerd waarna waar nodig en mogelijk maatregelen worden genomen om herhaling te voorkomen.	Zeer laag

Geen donker woud of peperkoekhuisjes vormen het decor in deze nieuwe interpretatie van het universele verhaal van Hans en Grietje door de regisseur Lotte de Beer. We verplaatsen ons in deze voorstelling naar een Braziliaanse vuilnisbelt die tot leven wordt gewekt door tussen de rommel spelende kinderen. Hänsel wordt gezongen door Kate Lindsey, Gretel door Lenneke Ruiten. Marc Albrecht dirigeerde het Nederlands Philharmonisch Orkest.



4. Rapportage	NO&B streeft naar tijdige en juiste (financiële) informatie. NO&B heeft een lage risico acceptatie ten aanzien van omstandigheden die van invloed zijn op de tijdigheid, juistheid, kwaliteit en betrouwbaarheid van interne en externe (financiële) informatie.	Laag
5. Compliance	NO&B streeft er naar te voldoen aan alle relevante wet- en regelgeving. Er is aandacht voor subsidievoorwaarden, WNT, wet deregulering beoordeling arbeidsrelaties (voorheen VAR), belastingvernieuwingen en wet- en regelgeving op het gebied van ARBO en veiligheid.	Zeer laag

Risicobeheersing en interne controle

In 2014 is gestart met het project professionalisering en modernisering van de financiële organisatie. Het professionaliseren van het systeem van risicobeheersing en interne controle maakt hier deel van uit. De volgende instrumenten zijn al operationeel:

- Periodieke financiële rapportages zoals maand-, kwartaal en jaarrapportages;
- Treasurybeleid;
- Autorisatiematrix ten aanzien van het aangaan van verplichtingen en betalingen;
- Attentieregeling;
- Periodieke bespreking over de audit-bevindingen tussen de leden van de Financiële Commissie van de Raad van Toezicht, de algemeen directeur en de financieel manager;
- Het opvolgen van de aanbevelingen uit de Management Letter van de externe accountant;
- Van alle belangrijke financiële processen zijn de procedures beschreven en is de verantwoordelijkheid van functies vastgelegd in een RACI-tabel.

- In 2015 is een nieuw verplichtingen systeem aangeschaft, een nieuw flow-chart systeem en een nieuwe BI tool. Er is een aanvang gemaakt met de implementatie van deze nieuwe tools en systemen en zij zullen in 2016 operationeel ingezet worden.

De volgende instrumenten zijn in 2015 ontwikkeld of zullen in 2016 operationeel worden:

- Rapportage over de realisatie van strategische en operationele doelstellingen aan de hand van Key Performance Indicators (KPI); deze zijn in 2015 vastgesteld en worden in 2016 operationeel;
- Opstellen van gevoeligheidsanalyses;
- Handboek AO/IB, waarin de procedures van de belangrijkste financiële processen zijn beschreven en de verantwoordelijkheid van medewerkers is vastgelegd in RACI tabellen. Deze wordt in 2016 operationeel tezamen en in afstemming met de implementatie van het nieuwe financiële systeem.

NO&B heeft de belangrijkste risico's ingedeeld in vijf categorieën:

1. ARTISTIEKE RISICO'S

In de categorie artistieke risico's zijn de risico's opgenomen die de ambitie en de realisatie van het artistieke beleid bedreigen. Risico's en beheersmaatregelen die het jaar 2015 betreffen zijn specifiek benoemd.

1a. Artistieke risico's

Nationale Opera & Ballet is voor het voortbestaan zeer afhankelijk van de directies opera en ballet en de artistieke teams van respectievelijk opera en ballet, het zogenaamde 'key man' risico. Het wegvallen van de directeuren en van bijvoorbeeld de artistiek leiders, heeft direct gevolgen voor de lopende uitvoering, de artistieke kwaliteit en programmatische invulling van de (toekomstige) producties.

Beheersmaatregelen

- Het onderwerp van opvolging en het risico van uitval van cruciale mensen, staat op de agenda van de directie. De artistiek directeuren omringen zich met een klein maar ervaren team van directe medewerkers, onder wie de artistiek leiders, die bij een eventueel wegvallen van specifiek de artistiek directeuren de lopende producties kunnen dragen.

2. STRATEGISCHE RISICO'S

In de categorie strategisch zijn alle risico's opgenomen die de realisatie van de missie van de organisatie en het bereiken van de strategische doelstellingen bedreigen. Risico's en beheersmaatregelen die het jaar 2015 betreffen zijn specifiek benoemd.

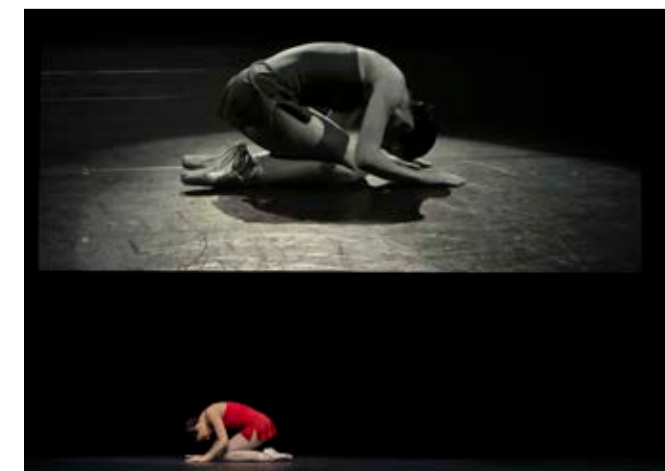
2a. Politieke omgeving en samenleving

Nationale Opera & Ballet en de kunstvormen opera en ballet zijn voor het voortbestaan zeer afhankelijk van subsidies. Een verlaging van de subsidies heeft grote consequenties voor het kunnen handhaven van de topkwaliteit. (Politieke) ontwikkelingen en veranderingen van standpunten kunnen grote gevolgen hebben voor het draagvlak van politiek en samenleving om kunst- en cultuur te behouden en te financieren. Door de fusie is de totale benodigde en toegekende subsidie om de kunstvormen opera en ballet te ondersteunen hoog. Dit maakt de organisatie sterk, maar ook kwetsbaar.

Beheersmaatregelen

- Participatie in verschillende publieke overleg- en lobby-organen, waaronder Kunsten '92, ACI, OAT, De Plantage, Federatie Cultuur.
- In 2015 is dialoog met beleidsmakers, adviseurs van de adviesorganen en politieke besluitvormers versterkt.
- Geëigende publieke verantwoording over de besteding van de beschikbare middelen en het bereikte publiek. Jaarverslagen, kwartaal-rapportage, prognoses, maandelijks dashboard en het volgen en sturen op KPI's.
- Naamsbekendheid vergroten. In 2015 is gestart met een investering op het gebied van corporate communicatie.
- De series *Bloed, zweet en blaren* en *Bloed, zweet en aria's* hebben NO&B veel bekendheid gebracht en is publieke nieuwsgierigheid opgewekt.
- Pers en media coverage, met positieve berichtgeving; In 2015 was van alle media coverage ca. 90% positief. In 2015 hebben we een aantal maatschappelijke initiatieven genomen zoals het collecteren voor KidsRights na de voorstelling *Hänsel und Gretel* en het initiatief Dance for Health dat via ballet de bewegingsvrijheid van MS patiënten probeert te vergroten.

Van de 125 balletten die Van Manen tot nu toe heeft gemaakt is *Live* zonder twijfel het meest legendarische. Van Manen maakte het in 1979 als onderdeel van het avondvullende *Live/Life*. Sindsdien heeft de choreografie voor één danseres en een cameraman tienduizenden mensen tot tranen toe geroerd. *Live* is slechts eenmaal eerder in Nationale Opera & Ballet te zien geweest, in 2003.



De markt voor fondsenwerving blijft onder druk staan door de algemene economische ontwikkelingen, doordat potentiële sponsors steeds meer focus in hun sponsorportefeuille aanbrengen en doordat NO&B relatief laat op zoek is gegaan naar sponsorgelden.

- In 2015 heeft NO&B haar organisatie rond Fondsenwerving & Relatiebeheer (F&R) gereorganiseerd en verder geprofessionaliseerd. Ook zijn specifieke programma's ingezet om het bedrijfsleven kennis te laten maken met NO&B, waaronder Gala voorstellingen, de Opera & Ballet lounge en borrels voorafgaande aan een première.
- NO&B blijft gericht gesprekken voeren met het bedrijfsleven om sponsorgelden te werven en om 'in kind' ondersteuning te verkrijgen. Bij de herontwikkeling van het voor gebouw en programmering wordt nadrukkelijk gekeken naar toegevoegde waarde voor mogelijke sponsors. NO&B blijft sturen op ondersteuning door fondsen en particulieren.

2b. Subsidie instandhouding gebouw

Uit extern onderzoek van december 2015 blijkt dat de subsidie van de gemeente Amsterdam voor de instandhouding van het gebouw € 5,5 miljoen op jaarbasis moet bedragen om het (groot) onderhoud en benodigde toekomstige renovaties adequaat te kunnen borgen. De gemeente Amsterdam heeft echter € 3,1 miljoen op jaarbasis toegekend. Deze subsidie is structureel te laag om de investeringen en kosten van groot onderhoud te financieren.

De stichting is voornemens om de foyers te renoveren en de noodzakelijke investeringen en groot onderhoud in de foyers uit te voeren. Voor deze omvangrijke renovatie is gespaard en zal deels worden gefinancierd uit de voorziening groot onderhoud. De rest komt uit de derde geldstroom. Deze voorziening is na onttrekking echter niet toereikend om na 2016 de noodzakelijke investeringen en het groot onderhoud te kunnen financieren.

De gemeente Amsterdam onderzoekt de mogelijkheid om aangaande cultureel vastgoed eenheid in afspraken en regels te brengen. Risico is dat NO&B een marktconforme huur moet gaan betalen. Dit kan leiden tot extra kosten op onze organisatie én de schending van het convenant tussen het ministerie van OCW en de gemeente Amsterdam.

Beheersmaatregelen

- Continue dialoog met de politieke besluitvormers over de urgentie van kostendekkende subsidie voor de instandhouding van het gebouw;
- In 2015 is het interne onderhoudsplan extern beoordeeld. De conclusie is dat er 2.4 miljoen euro structureel tekort is. Dit is een risico en moet bij gelijkblijvende subsidie worden gemitigeerd door middel van een aangepaste MIOP.
- In 2015 is gesproken met de adviseurs en betrokken ambtenaren en politici uit de gemeente en van de nationale overheid.
- Met de Gemeente wordt gekeken naar een goede verdeling van kosten van eigenaar en huurder.
- Met Vastgoed en Kunst en Cultuur van de Gemeente is NO&B continu in gesprek om de werkzaamheden rondom Vastgoed en onderhoud goed te laten verlopen.
- In 2015 wordt, evenals voorgaande jaren, op basis van prioritering het onderhoud uitgevoerd.

In 2016 zal onverminderde aandacht zijn van de directie voor de gesprekken met alle stakeholders ten behoeve van de subsidie en instandhouding van het gebouw.

2c. Orkestenbestel

De output en de kwaliteit van onze programmering zijn onlosmakelijk verbonden met de capaciteit en kwaliteit van de Nederlandse orkesten die in het kader van financiering door de rijksoverheid de verplichting tot begeleiding van opera- en balletproducties hebben. De consequenties van de subsidiekortingen in het orkestenbestel vormen een groot risico voor opera en ballet.

De bezuiniging op orkesten per 2013 was voor zowel DNO als HNB zorgwekkend. De verminderde capaciteit van zowel het Balletorkest als het Residentie Orkest leidde tot een risico van kwaliteitsverlies en had vanwege reeds vastgestelde programmering een aanzienlijk nadelig financieel effect op de exploitatie van DNO en HNB. Vanwege de beperkte capaciteit van het nieuw samengestelde Balletorkest dat voor de romantisch-klassieke producties met ruim veertig freelancers moet worden aangevuld is HNB geconfronteerd met additionele kosten van gemiddeld € 250.000 per jaar.

2d. Organisatorische wijzigingen

De fusie in 2013 van Het Muziektheater Amsterdam, De Nederlandse Opera en Het Nationale Ballet heeft geresulteerd in een aantal organisatorische wijzigingen op directieniveau en het management van het tweede echelon en afdelingen die interne risico's meebrengen op het gebied van (1) de verandering van interne governance processen, (2) wijzigingen in overlegstructuur, of (3) het veranderen van verantwoordelijkheden en bevoegdheden van medewerkers. Indien deze gebieden onvoldoende worden gemanaged bestaat het risico dat de beoogde strategische doelen niet worden bereikt, onder andere door onduidelijkheden over mandaat, verantwoordelijkheden en interne besluitvorming.

2e. Internationale samenwerking

Zowel Opera als Ballet hebben de internationale samenwerking met andere gezelschappen en partners geïntensiveerd via coproducties en het verhuren van producties. Door deze vormen van samenwerking worden artistieke kwaliteit, financiële middelen, productiecapaciteit en internationale marketingkracht gebundeld. De keerzijde is dat hierdoor ook grotere financiële risico's worden gelopen als Opera of Ballet optreden als leidend coproducent.

Beheersmaatregelen

- Voortdurende dialoog met Raad voor Cultuur en ministerie van OCW over de structurele toekenning van een subsidieniveau voor de orkesten die de capaciteit en kwaliteit garandeert die mede aansluit bij de prestatie-eisen van HNB en DNO. Monitoren en beïnvloeden van (politieke) besluitvormingstrajecten;
- Participatie in verschillende overlegorganen;
- Constante dialoog met de orkesten om tot oplossing te komen

Beheersmaatregelen

- In 2015 is een de modernisering van de aansturing en de inrichting van de financiële functie uitgevoerd. De aanbevelingen zijn in de directie besproken en door de Raad van Toezicht bekrachtigd. In 2016 zullen de aanpassingen verder worden geeffectueerd waaronder de implementatie van een nieuw systeem.
- Interne communicatie wordt versterkt om medewerkers goed aangesloten te houden op de wijzigingen

Beheersmaatregelen

- Financiële positie van de coproductie- partners beoordelen.
- Richtlijnen ten aanzien van de betaaltermijnen van de coproductiebijdrage.
- Tijdige contractonderhandelingen en heldere productiebudgetten afspreken.
- Ontwikkelen en onderhouden van netwerken met partners.

3. OPERATIONELE RISICO'S

In deze categorie zijn operationele risico's opgenomen die onder meer betrekking hebben op het (effectief en efficiënt) gebruik van middelen in de organisatie.

3a. Samenstelling personeelsbestand

De gemiddelde leeftijd van de medewerkers is hoog. We zetten ons in om jonge mensen te betrekken. Hierbij dient aandacht te zijn voor kennisoverdracht van ervaren medewerkers op nieuwe medewerkers.

Beheersmaatregelen

- Aannemebeleid en vergrijzing van het personeelsbestand: Ook in 2015 is gebleken dat de financiële situatie nauwelijks toestaat nieuwe, jonge medewerkers aan te nemen en te behouden. Er is o.a. gekeken naar maatwerk in contracten, een verbetering in personeelsplanning en een effectievere productieplanning om de instroom van jonge medewerkers te vergroten.
- Flexibiliteit: In 2015 hebben we in werkgroepen bekeken hoe en of we beter kunnen plannen, of onze regelingen adequaat zijn en of deze kunnen worden aangepast.
- Loopbaanbeleid: In 2015 is een nieuw HR-beleid ontwikkeld.
- Talentontwikkeling: In 2015 hebben zowel ballet als opera talentontwikkeling als hoge prioriteit in hun inhoudelijk beleid opgenomen.
- Ziekteverzuimbeleid: In 2015 is een werkgroep ziekteverzuim opgezet. In 2015 is ook een aanvang gemaakt om de doelstellingen van het *Health Team* bij Ballet en de organisatie daarvan te herijken. Dit moet zijn beslag in 2016 krijgen.

3b. Bedrijfsprocessen

Een verhoogd activiteitsniveau in het gebouw zoals extra activiteiten voor speciale doelgroepen, speciale fondsenwervingsevenementen en activiteiten rondom de voorstellingen is alleen mogelijk als nog meer inzicht beschikbaar is in financiën, planning van tijd en capaciteit en bedrijfsprocessen beter op elkaar zijn afgestemd.

Beheersmaatregelen

- Het project optimalisatie planning is gestart om dit risico te mitigeren door o.a.
- Procesoptimalisatie door automatisering: In 2015 is begonnen met een keuzetraject voor een nieuw planningssysteem. Een definitief besluit zal in 2016 genomen worden.
- Handboek AO/IB: In 2015 is het handboek ontwikkeld, dat na implementatie van het nieuwe financiële systeem geïmplementeerd zal worden
- Modernisering arbeidsvoorwaarden/CAO: In 2015 zijn de gesprekken daarover voortgezet.

4. RAPPORTAGE RISICO'S

In de categorie rapportagerisico vallen risico's die ontstaan als de tijdigheid, juistheid, kwaliteit of betrouwbaarheid van informatie en financiële gegevens in het geding zijn.

4a. Rapportageproces

De risico acceptatie voor deze categorie is laag. Voor 2015 is dit risico hoger ingeschat omdat het project professionalisering en modernisering financiële organisatie nog loopt. Het efficiënter en effectiever maken van het rapportageproces maakt hier onderdeel van uit. Daarvoor is een specifieke software aangeschaft die de ontwikkeling van rapportages eenvoudig en flexibel moet maken.

Beheersmaatregelen

Tegelijk met de aanschaf van het nieuwe financiële pakket is een aparte rapportagetool aangeschaft die maximale flexibiliteit moet genereren in het rapporteren.

5. COMPLIANCE RISICO'S

Compliance risico's betreffen de integriteit van de organisatie en de naleving van wet- en regelgeving. Deze kunnen leiden tot reputatieschade, juridische schade, sancties en financiële schade.

5a. Schendingen van wet- en regelgeving en integriteitsschendingen

Het bestaan van NO&B is mogelijk door substantiële ondersteuning van de rijksoverheid en gemeente Amsterdam en door het vertrouwen dat de overheden, bezoekers, sponsors en donateurs in ons hebben dat we de ontvangen gelden inzetten voor het doel waarvoor ze verstrekt worden. Als de middelen niet worden besteed aan het doel waarvoor ze verstrekt zijn, kan dit schadelijk zijn voor onze reputatie en negatieve financiële en operationele gevolgen hebben.

Beheersmaatregelen

- Gedragscode:
In 2015 geen voortgang op geboekt, de ontwikkeling van de code zal in 2016 worden gestart
- Attentiebeleid:
In 2015 afgerond en in werking
- Handboek AO/IB:
In 2015 afgerond.
- De organisatie werkt al jaren met vier ogen beleid met controle van verplichtingen, facturen en betalingen.

Beoordeling risico's

Om alle risico's te beoordelen en te vergelijken worden de risico's gewogen op basis van een inschatting van de kans dat deze zich voordoen en een inschatting van de impact van de gevolgen op het behalen van de doelstellingen van de onderneming. De impact is niet alleen gebaseerd op de financiële consequenties voor de organisatie maar ook op de impact op de reputatie van NO&B. Er is onderscheid gemaakt tussen

risico's waarop de directie kan sturen en risico's waarop de directie niet kan sturen, maar die wel kunnen worden beïnvloed. Met name strategische risico's 'Subsidie instandhouding gebouw' en 'Orkestenbestel' zijn een ernstige bedreiging voor continuïteit en kwaliteit van de instelling. De directie is in overleg met subsidiënten over mogelijke oplossingen.

1.8 TOEKOMST

Nationale Opera & Ballet heeft in februari 2016 het Beleidsplan 2017-2020 ingeleverd waarin wij onze plannen ontvouwen om producties van kwaliteit te laten zien die spraakmakend, eigenzinnig en onderscheidend zijn. We schuwen het experiment niet en eren onze tradities. Ons doel is ook om nog meer mensen vanaf jonge leeftijd te laten kennis maken en te laten genieten van opera en ballet. Dit is van belang voor de continuïteit van de kunstvormen en voor het creëren van draagvlak in de samenleving.

NO&B laat ook zien dat zij talent steeds meer kansen biedt voor ontwikkeling, aan een stevig maatschappelijk fundament bouwt, educatieve activiteiten de hoogste aandacht geeft en dat NO&B een bruisende plek in hartje Amsterdam is. Gezien de prestaties van afgelopen jaren ziet NO&B de toekomst daarom met vertrouwen tegemoet. Wel zijn er aandachtspunten voor de periode 2017-2020 met als speerpunt de financiering van haar kerntaken.

Nieuwe initiatieven voor 2017-2020

Voor De Nationale Opera zijn de plannen voor de uitvoering van LICHT van Karl Heinz Stockhausen een belangrijk sleutelproject in 2019. Dit samenwerkingsproject met het Holland Festival en het Haags Conservatorium is baanbrekend aangezien de opvoering van de hele cyclus van LICHT op één locatie nog niet eerder is geschied. We doen nu onderzoek naar de haalbaarheid van dit plan, zowel productioneel als financieel. Verder wordt het in 2016 gestarte Opera Forward Festival jaarlijks gecontinueerd en dit initiatief zal voor opera een nieuw élan creëren, en vooral jonge makers en een jong publiek bedienen. OFF biedt de opera kansen om te experimenteren, wereldpremières te laten zien en het debat over de toekomst van opera te stimuleren.

Voor 2017-2020 is er een aantal nieuwe initiatieven op het gebied van Talent opgezet. De Nationale Opera initieert de Opera Studio in 2018, een talent project met structuur en continuïteit dat een aanvulling is op de opleiding en een tussenstap op weg naar het toptoneel. De Opera Studio zal een deel van de huidige talentprojecten vervangen en tegelijkertijd aanvullen.

Voor het ballet is de Junior Company van groot belang. Nu gefinancierd uit de derde geldstroom, waarvoor we hopen dat

de overheid deels structureel gaat bijdragen. De Junior Company is namelijk essentieel voor de kwaliteit van ons gezelschap, voor het bezoeken van de kleinere steden in Nederland met hun eigen programma en voor het aanvullen van HNB bij de grote klassiekers. Het Nationale Ballet zal zijn internationale focus blijven ontwikkelen. Door de samenwerking met een agent IMG Artists verwacht HNB dat we de culturele hoofdsteden van de dans vaker kunnen aan doen.

Voor Het Nationale Ballet is tevens van belang om elk jaar een wereldpremière uit te brengen. Dit is voor HNB ambitieus gezien de beschikbare middelen maar we gaan er alles aan doen om dit voor elkaar te krijgen.

Organisatie

De in 2013 geschreven en vastgestelde organisatiestrategie zal de komende jaren verder worden uitgerold. Het financiële systeem en de financiële herinrichting worden in 2016 geïmplementeerd en uitgevoerd. Het Planningssysteem en het daaruit vloeiende projectmatig werken zullen in de komende jaren worden uitgerold. Kortom de organisatie zal eind 2016 en daarna nog efficiënter en effectiever kunnen werken en meer op de huidige omstandigheden zijn toegerust.

Fondsenwerving en het intensiveren van communicatie en marketing staan hoog op de agenda en zullen verder worden gestimuleerd. Hogere inkomsten worden continu nagestreefd. Iedereen werkt daaraan mee.

Het voorgebouw zal worden gerenoveerd, dat is hard nodig niet alleen vanwege de staat van het gebouw maar ook vanwege de vragen van ons publiek. Een restaurant staat nog steeds op de agenda evenals verbeterde entree en foyers.

Financieel

Het Beleidsplan 2017-2020 stuurt sterk op de inzet van financiële middelen binnen de voorwaarden van OCW en de Gemeente Amsterdam. Gezien de ambitie van NO&B in de komende beleidsperiode en de aan haar meegegeven opdracht, bereidt NO&B zich op basis van prudent beleid voor op een programma dat veel gaat vragen van de organisatie en de financiële spankracht. Daarnaast is ook een aantal specifieke risico's te benoemen die verdergaand de financiële ruimte beperken.



Sinds 2015 presenteert Nationale Opera & Ballet het populaire woensdagmiddag initiatief *Kinderstudio*.

Het financiële resultaat 2015 is met € 934.000,- goed te noemen. Er wordt gestuurd op het in stand houden van de haringmaat, die met deze plus in 2017 weer op niveau is, en op het aanvullen van de reserves ten behoeve van het Beleidsplan 2017-2020. In dat kader wordt € 1,9 miljoen van de aangevulde reserves van DNO ingezet om het ambitieuze artistiek beleid van DNO mogelijk te maken. De uitvoering van drie cycli van *LICHT* van Stockhausen in 2019 is een bijzonder project waarvoor De Nationale Opera een nog nader te bepalen bedrag uit de bestemmingsreserve wil aanwenden. Bovendien verwachten wij in 2016 extra budget in te zetten in de aanloop naar de ambitieuze plannen voor de beleidsperiode 2017-2020 en verder.

Het Nationale Ballet verplicht zich om een neutraal exploitatie-resultaat te realiseren, maar heeft daartoe extra financiële ruimte. Om innovatief te blijven en nieuwe producties te blijven maken is het voor HNB van het grootste belang haar reserves aan te vullen.

Bij Theater is gestuurd op een positief resultaat dat alleen te realiseren is met een vermindering van de vaste formatie. Het positieve resultaat is nodig om de algemene reserve op het gewenste niveau te houden.

Tenslotte zijn in het Beleidsplan specifiek risico's benoemd die een negatieve financiële impact hebben voor NO&B. Niet

alleen neemt het totaal aan reserves gestaag af in de periode 2013-2020 waardoor de financiële ruimte voor vernieuwing en experimenten afneemt, ook in de indexering en/of salarisverhogingen zijn conform richtlijnen van OCW niet meegenomen. Tenslotte kan de wetswijziging aangaande werkgeverslasten, de nieuwe ZZP'ers wetgeving en de altijd dreigende BTW verhoging, het resultaat sterk negatief beïnvloeden.

Een groot risico zit hem in het te lage bedrag dat we krijgen voor het onderhoud van het pand. Daarvoor willen we reserves behouden die ons in het geval van calamiteiten kunnen bijstaan.

De ambitie die het Beleidsplan 2017-2020 in zich draagt en de risico's van de bedrijfsvoering maken dat het positieve resultaat 2015 ons de mogelijkheid biedt om de reserves voor (bijzondere) toekomstige producties te versterken en daarnaast als buffer kan dienen om de impact van de financiële risico's in 2016 en in de beleidsperiode op te vangen.

2. VERSLAG RAAD VAN TOEZICHT

Algemeen

Nationale Opera & Ballet heeft in 2015 een bijzonder programma van hoge kwaliteit uitgevoerd dat een groot publiek wist te bereiken, in eigen huis en daarbuiten. In het najaar startte de viering van het 50-jarig jubileum van De Nationale Opera met een Gala waarin door internationaal vermaarde zangers en musici recht werd gedaan aan de diversiteit en kwaliteit van het repertoire van DNO.

Er werd in 2015 een hoge gemiddelde zaalbezetting gerealiseerd van 93%. Het Nationale Ballet behaalde zelfs 94% zaalbezetting, een record. De Nationale Opera trok 16% meer nieuw publiek dan 2014, een enorme groei die een gevolg is van gerichte inspanningen op dat gebied. Voor zowel de opera- als balletprogrammering was er aanzienlijke nationale en internationale professionele belangstelling en waardering van publiek en media.

De Raad van Toezicht kijkt met trots naar de verbindingen die DNO en HNB aangegaan zijn met toekomstige generaties kunstenaars. Dit houdt de kunstvormen toekomstbestendig en fris. Nieuw en jong publiek uit het hele land wordt steeds meer aangetrokken door de innovatieve en speciale programmering én door programma's op het gebied van talentontwikkeling, educatie- en participatie.

Op verschillende manieren heeft NO&B in 2015 zijn maatschappelijk betrokken kant getoond. Zo zijn vrijwilligers van het Rode Kruis en asielzoekers uitgenodigd om (generale) repetities te bezoeken, en werkte HNB samen met Vrije Universiteit en stichting Dance for Health aan een programma om de kwaliteit van leven van MS-patiënten te vergroten. Binnen de bedrijfsvoering gaat continu de aandacht uit naar het duurzaam mogelijk vervangen en inkopen van producten en verduurzaming van de huisvesting, zoals in het Decoratelier van NO&B in Amsterdam Zuidoost, led-verlichting in het voorbouw, zonnepanelen op gebouw en een zonnecentrale op het dak van het Decoratelier (2016).

De gedegen manier waarop private bedrijven, fondsen en particulieren bij NO&B worden betrokken, heeft in 2015 tot een beter resultaat geleid, ondanks de lastige markt waarin de fondsenwerfers momenteel opereren. De Raad heeft hierover

zijn bezorgdheid uitgesproken, maar beseft dat de fondsenwervingsmarkt een concurrerende en competitieve is. De Raad volgt het gevoerde beleid hierin met extra aandacht. De Raad van Toezicht bedankt particuliere en zakelijke gevers en fondsen voor hun bijdragen.

Het jaarverslag en de jaarrekening 2015 zijn opgesteld onder verantwoordelijkheid van de directie, zijnde het stichtingsbestuur van de Stichting Nationale Opera & Ballet, en goedgekeurd in de vergadering van de Raad van Toezicht van 22 maart 2016. De Raad van Toezicht verleende bij de goedkeuring van de jaarrekening kwijting aan de directie voor het in 2015 gevoerde artistieke en zakelijke beleid.

De jaarrekening is voorzien van de goedkeurende controleverklaring van PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. De directie en de Raad van Toezicht hebben gezamenlijk overleg gehad met de accountant.

NO&B past de Governance Code Cultuur toe. De toezichthouders en bestuurders zien er nauwlettend op toe dat de principes uit de Code door de organisatie worden nageleefd.

De Raad van Toezicht vergaderde in 2015 vijfmaal met de statutaire directie. In de vergaderingen werd aandacht geschonken aan de verdere uitwerking van de strategie die in 2013 is vastgesteld. Deze strategie richt zich op de drie functies van het huis: creëren, produceren en presenteren van opera en ballet en kiest daarbij voor de foci topkwaliteit, vakmanschap en beleving. Een goede organisatie en financiële infrastructuur zijn daarbij voorwaarden voor succes. De Raad van Toezicht werd continu geïnformeerd over en betrokken bij de projecten 'Revitalisering Voorgebouw' en 'Professionalisering en modernisering financiële organisatie'.

Andere belangrijke onderwerpen die in het verslagjaar zijn geagendeerd zijn de stand van zaken van de Organisatiestrategie 2013-2016 (mei 2015), de aandachtspunten voor het Kunstenplan 2017-2020 (september 2015), het beleid voor de komende jaren op het gebied van Educatie en Participatie (januari 2015) en de strategie op het gebied van Fondsenwerving en Relatiebeheer voor de periode 2015-2020 (september 2015). In de vergadering van 23 maart 2015 zijn in aanwezig-

De fantasierijke theatermaker Simon McBurney bracht in 2012 *Die Zauberflöte* van Wolfgang Amadeus Mozart op zijn geheel eigen wijze op de planken. Vanwege de enthousiaste reacties hernam De Nationale Opera de productie op zeer korte termijn. Hier Thomas Oliemans in zijn glansrol als Papageno.



heid van accountant Jan Sebel het jaarverslag en de jaarrekening 2014 van de gefuseerde stichting goedgekeurd en in december 2015 werd de integrale begroting 2016 in relatie tot de raming 2017 goedgekeurd.

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

Op 22 maart 2015 nam de Raad van Toezicht afscheid van voorzitter Antony Burgmans, na twee termijnen van 4 jaar. Hij begon in 2007 als voorzitter van de Raad van Toezicht van De Nederlandse Opera en voorzitter van de Raad van Toezicht van Het Muziektheater Amsterdam en na de fusie op 1 januari 2012 te hebben voltooid, werd hij voorzitter van de Raad van Toezicht Nationale Opera & Ballet. De Raad van Toezicht is Antony Burgmans veel dank verschuldigd voor zijn inzet en voor de constructieve manier waarop hij de afgelopen acht jaar als voorzitter heeft opgetreden. Jean-François van Boxmeer, sedert 2009 lid van de Raad van Toezicht, werd gekozen als zijn opvolger; de overdracht vond plaats op 22 maart 2015.

Het rooster van aftreden is in maart 2015 door de Raad vastgesteld. Op 26 mei 2015 trad Shula Rijxman toe als lid van de Raad van Toezicht en in september besloot de Raad om de derde zittingstermijn van Victor Halberstadt wegens zijn onmisbaarheid in de Raad te verlengen tot medio 2016. Zulks met instemming van het Ministerie van OCW en goedkeuring van het College van B&W van de gemeente Amsterdam. De Raad bestaat uit 10 leden.

In september 2014 heeft de Raad van Toezicht onder leiding van Egon Zehnder haar functioneren geëvalueerd. De belangrijkste besluiten en conclusies uit deze evaluatie zijn in 2015 geïmplementeerd. In 2016 zal weer een zelfevaluatie plaatsvinden. De voorzitter heeft samen met Victor Halberstadt functioneringsgesprekken gevoerd met de algemeen directeur en directeuren Opera en Ballet. De Raad van Toezicht heeft toestemming verleend aan de nieuwe nevenfuncties van Pierre Audi (Park Avenue Armory, New York en Akademie van Kunsten) en Ted Brandsen (Raad van Advies Combined Creatives).

De Raad werkt met commissies. In 2014 zijn twee nieuwe commissies van de Raad van Toezicht ingesteld, te weten:

commissie Fondsenwerving (Corinne Vigreux, voorzitter, leden: Else Bos, Jean François van Boxmeer) en commissie Renovatie & Bouw (Jos Nijhuis, voorzitter, lid: Pieter Maarten Feenstra). Daarnaast kent de Raad de Financiële commissie (Victor Halberstadt, voorzitter, leden: Else Bos, Pieter Maarten Feenstra, Bernadette Langius) en de Benoemingscommissie (Jean François van Boxmeer, voorzitter, leden: Victor Halberstadt, Barbara Leach). De laatstgenoemde commissie bereidde de opvolging van de voorzitter en de benoemingen van Shula Rijxman en het nieuwe lid Robert Swaak (22 maart 2016) voor.

De voortgang van het project 'Professionalisering en modernisering financiële organisatie' werd gerapporteerd in de Financiële Commissie. Met de externe adviseurs van KPMG en EY was overleg over de gewenste inrichting van de financiële organisatie. Per 1 september is op interim basis Mark Straub aangesteld als verandermanager. Zijn taak is de directie te adviseren met betrekking tot de herinrichting van de financiële (top)organisatie, een plan op te stellen om de herinrichting te effectueren en deze te implementeren. In november stemde de Raad van Toezicht in met de voorgenomen financiële organisatie. Gedurende 2015 werd ook een financieel systeem gekozen dat beantwoordt aan de behoefte tot tijdige en heldere financiële rapportages en betere stuurmechanismen.

In september heeft PwC op verzoek van de Financiële Commissie een tussenrapportage 'Interim bevindingen controle' samengesteld die voornamelijk was gericht op de ontwikkelingen rondom het project 'Professionalisering en modernisering financiële organisatie'. In september is de volledige interim management letter besproken.

De organisatie besloot in 2015 tot een wisseling van accountant. PwC is reeds twee decennia de huisaccountant, vanwege de vereisten die aan goed bestuur worden gesteld is dit een reden voor een overstap naar een ander bureau. De selectiecommissie, waarin de algemeen directeur en de voorzitter van de Financiële Commissie zitting hadden, adviseerde in november om Deloitte per 2016 te benoemen. De Raad van Toezicht ging in november unaniem akkoord.

De commissie Fondsenwerving vergaderde twee keer. Gesproken werd over strategie en beleid van werving van sponsors, donateurs en fondsen. Dit strategisch plan is besproken in de RvT-vergadering in september. Ook is een advies met betrekking tot de structuur en doelbestedingen van fondsenwerving voorbereid ter goedkeuring door de Raad van Toezicht. Dit laatste wordt in 2016 afgerond.



Rondleiding in het rekvisietenatelier van Nationale Opera & Ballet

De commissie Renovatie & Bouw vergaderde zes keer en besprak de voortgang van het project Revitalisering Voorgebouw dat in drie deelprojecten is opgesplitst: foyers en Inleidingen ruimte, (openbare) horeca en de entree. De Raad besloot in maart om op advies van genoemde commissie de ontwikkeling van openbare horeca in Nationale Opera & Ballet met een externe exploitant nader uit te werken. De selectieprocedure is gedurende het jaar vastgesteld en gesprekken met geïnteresseerde exploitanten zijn gestart. Tevens werd er een besluit genomen over voorbereidende werkzaamheden in het voorgebouw, die in de zomer zijn gerealiseerd, en besloot de directie de (grote) verbouwing van de foyers uit te stellen. Gelijkijdig werden plannen uitgewerkt en een advies voorbereid voor een multifunctionele ruimte, die gebruikt kan worden voor inleidingen (voorafgaand aan de voorstelling), voor educatie- en participatieactiviteiten en voor ontvangsten rond voorstellingen.

Belangrijk aandachtspunt van de Raad van Toezicht was en blijft de continuïteit van de organisatie, mede in relatie tot de financiële resultaten en opgebouwde reserves. In elke vergadering zijn de financiën geagendeerd, voorbereid door de Financiële Commissie samen met algemeen directeur Els van der Plas en financieel manager Sandra Post en, indien nuttig en noodzakelijk, met de accountant van PricewaterhouseCoopers (PwC), Jan Sebel. Aandachtspunten waren onder meer de subsidiekorting van zowel ministerie van OCW als de Gemeente Amsterdam voor Kunstenplan 2013-2016 en de consequenties daarvan voor de kunstvormen opera en ballet, de tekorten op de exploitatie van het Balletorkest wegens ontoereikende financiering, de voortgang van het project 'Professional-

sering en modernisering financiële organisatie', de herinrichting Financiën, de ontwikkeling en voortgang van het ICT beleid en het realiseren van de derde geldstroom. Het controleplan 2016 is in mei 2015 met de Financiële commissie afgestemd.

De vereiste versteviging van de financiële situatie heeft de voortdurende aandacht van de Raad van Toezicht en directie.

Op advies van de Belastingdienst is artikel 23.3 van de statuten aangepast om volledig te voldoen aan de voorwaarden die de Belastingdienst stelt aan instellingen met een ANBI. De Raad van Toezicht ging akkoord met deze statutenwijziging. Na akkoord van het College van B&W van de gemeente Amsterdam is de akte van statutenwijziging op 8 december 2015 gepasseerd.

De Raad bedankt directie en medewerkers van Stichting Nationale Opera & Ballet voor de grote inzet die is geleverd. Registrateurs, choreografen, dirigenten, musici, medewerkers en alle mensen die op een of andere manier betrokken zijn bij de producties en voorstellingen, zijn weer in staat gebleken om eigenzinnige voorstellingen van internationaal topniveau bij het publiek te brengen. Dat de meeste van die voorstellingen geheel in eigen huis worden geproduceerd, is iets om trots op te zijn.

De Raad complimenteert de directie voor de manier waarop ze de stichting heeft geleid. Ook alle partners van de stichting is de Raad dank verschuldigd: het publiek, de begeleidende orkesten, dirigenten, de artistieke teams, solisten, gastgezelschappen, coproducenten, theaters en festivals in het land en in het buitenland, educatieve partners, culturele en maatschappelijke partners, sponsors, fondsen, donateurs en vrienden. Speciale dank gaat uit naar het Ministerie van OCW en de Gemeente Amsterdam die met veel betrokkenheid en enthousiasme NO&B al jaren steunen.

Amsterdam, 22 maart 2016

De Raad van Toezicht van de Stichting Nationale Opera & Ballet

Jean-François van Boxmeer (voorzitter vanaf 23 maart 2015)

Els Bos

Pieter Maarten Feenstra

Victor Halberstadt

Sir Peter Jonas

Bernadette Langius

Barbara Leach

Jos Nijhuis

Shula Rijxman (lid vanaf 26 mei 2015)

Corinne Vigreux

2.1 SAMENSTELLING RVT EN (NEVEN-) FUNCTIES RVT EN BESTUUR

Samenstelling Raad van toezicht en directie/bestuur

achternaam	voornaam	m/v	geb. jaar	functie	datum aantreden	datum aftreden	termijn
Raad van Toezicht							
Bos	Else	v	1959	lid RvT	01-06-2012	01.06.2020	1
Boxmeer, van	Jean François	m	1961	m.i.v. 23.03.2015 voorzitter RvT	01-10-2009	01.10.2017	2
Burgmans	Antony	m	1947	voorzitter RvT	01-10-2007	23.03.2015	2
Feenstra	Pieter Maarten	m	1957	lid RvT	11-03-2014	11.03.2022	1
Halberstadt	Victor	m	1939	lid RvT	01-06-2003	01.07.2016	3
Jonas	Sir Peter	m	1946	lid RvT	01-10-2009	01.10.2017	2
Langius	Bernadette	v	1960	lid RvT	14-04-2008	14.04.2016	2
Leach	Barbara	v	1959	lid RvT	01-09-2009	01.09.2017	2
Nijhuis	Jos	m	1957	lid RvT	01-09-2009	01.09.2017	2
Rijxman	Shula	v	1959	lid RvT	26-05-2015	26.05.2023	1
Vigreux	Corinne	v	1964	lid RvT	11-03-2014	11.03.2022	1
Directie/Bestuur							
Audi	Pierre	m	1957	directeur opera	16-10-1988	onbepaald	-
Brandsen	Ted	m	1959	directeur ballet	01-08-2003	onbepaald	-
Plas, van der	Els	v	1960	algemeen directeur	01-08-2012	onbepaald	-



Wekelijks trekt het gratis lunchconcert in de foyer van Nationale Opera & Ballet veel bezoekers.



Participatie van kinderen bij *Dans mee met de leeuw* opgevoerd tijdens de Open Dag 2015

Hoofd- en nevenfuncties Raad van Toezicht

- **Mevrouw Bos** heeft als hoofdfunctie CEO van PGGM NV. Haar nevenfuncties zijn onder meer: lid raad van commissarissen van de NWB (Nederlandse Waterschapsbank NV), lid raad van toezicht van Isala Klinieken (tot september 2015), plv. voorzitter raad van commissarissen NHG/WEW (tot december 2015), lid van de Monitor Commissie Corporate Governance.
- **De heer Van Boxmeer** is voorzitter raad van bestuur/CEO Heineken N.V. Hij is lid van de raad van commissarissen Mondelez international (USA), lid van de shareholders committee Henkel AG & Co KgaA (Duitsland) en lid van de raad van toezicht van Fondation Institut Royal pour Sourds et Aveugles (België).
- **De heer Feenstra** is mede oprichter en algemeen directeur van Aletra Capital Partners en is daarnaast lid raad van advies Houthoff Buruma, lid raad van toezicht Maupertuus, mede-eigenaar van Iwamanzi Game Lodge, Koster, Zuid Afrika.
- **De heer Halberstadt** is hoogleraar economie aan de Universiteit Leiden. Hij is voorzitter van de raad van toezicht van de Boekman Stichting, lid van de raad van advies van Goldman Sachs Group en lid van de raad van toezicht van Koç University (Istanbul), Lee Kuan Yew School of Public Policy (Singapore) en Population Council (USA).

- **Sir Peter Jonas** is voormalig algemeen directeur van English National Opera en voormalig algemeen en artistiek directeur van de Bayerische Staatsoper München. Hij is Fellow van The Royal College of Music en van the Royal Northern College of Music (Manchester) en heeft een eredoctoraat voor muziek van de Universiteit van Sussex en is lid van de raad van toezicht Universität Luzern, lid van de Akademie der Bildenden Künste München, hij heeft een docentschap aan de universiteiten van St. Gallen, Zürich en de Bayerische Theaterakademie München. Met ingang van januari 2015 is hij lid van raad van toezicht van het Wissenschaftszentrum für Sozialforschung Berlijn.
- **Mevrouw Langius** was lid college van bestuur van de Vrije Universiteit Amsterdam (tot 15 december 2015), lid raad van toezicht/vice-voorzitter en voorzitter audit committee Plan Nederland, lid raad van commissarissen/lid risk en remuneratie commissies Van Lanschot Bankiers, lid raad van commissarissen IBM Nederland.
- **Mevrouw Leach** is voormalige danseres van Het Nationale Ballet, was tot 2014 beleidsmedewerker pensioenen bij de vakbond CMHF en is secretaris van het Dansersfonds '79.

- **De heer Nijhuis** is president & CEO Schiphol Group. Hij is lid van de Raad van Commissarissen SNS Bank N.V., lid Raad van Commissarissen Aon Groep Nederland B.V., Commissaris Aéroports de Paris S.A., lid raad van commissarissen Brisbane Airport Corporation PTY Ltd, lid ACI Europe Board, lid Cyber Security raad, lid van het dagelijks- en algemeen Bestuur VNO-NCW, lid raad van toezicht Stichting Leefomgeving Schiphol en lid raad van toezicht Kids Moving the World.
- **Mevrouw Rijxman** is lid raad van bestuur NPO, lid bestuur Coproductiefonds Binnenlandse Omroep, lid bestuur STER, voorzitter raad van toezicht Amsterdam Marketing, lid raad van commissarissen Amsterdam RAI, lid raad van advies Mijksenaar.
- **Mevrouw Vigreux** is mede oprichter van Tom Tom NV en algemeen directeur van de consumentendivisie. Zij is bestuurslid van de Franse Kamer van Koophandel in Nederland (CFCI), lid van het Conseil de Coopération Franco-Neéerlandais (CCFN) en voorzitter van Conseiller du Commerce extérieur de la France (CCEF). Daarnaast is ze oprichter en voorzitter van de Sofronie Foundation, lid van adviesraad Sutton Trust, co-voorzitter van Women Corporate Directors NL, lid van Inspiring Fifty.

Nevenfuncties Directie/Bestuur

- **De heer Audi** is vanaf oktober 2015 artistiek directeur Park Avenue Armory, lid Akademie van Kunsten, bestuurslid van De Ateliers en Société Gavignières (tot 1 juli 2015) en Honorary Fellow muziektheater aan de Universiteit van Amsterdam.
- **De heer Brandsen** is artistiek adviseur van de Nationale Balletacademie en sinds april 2015 lid raad van advies Combined Creatives.
- **Mevrouw Van der Plas** is bestuurslid van Kunsten '92, bestuurslid De Plantage, lid van commissie van bijstand de Veer Stichting; lid van programmaraad China (Ministerie BZ/SICA), lid van bestuur Writers Unlimited internationaal literair festival, lid raad van toezicht Tassenmuseum Hendrikje (tot maart 2015), lid van de culturele commissie Vlaanderen – Nederland (tot juni 2015), lid comité van aanbeveling What Design Can Do conferentie, lid comité van aanbeveling Holland Dance festival.

'...Een schitterende ingelijste Rossini... Zelden werden de losse eindjes in en operaregie zo ingenieus aan elkaar geknoopt [...] Het uitgelezen zangers legioen – een van de beste casts ooit door DNO bij elkaar gebracht – wordt aangevoerd door barok specialist Stefano Montanari. [...] Meesterlijk uitgevoerd door iedereen. Er zitten waarlijk grote Rossini – zangers in deze cast. Hulde, hulde.' Trouw, 22 januari 2015 *****



JAARREKENING 2015

INHOUD JAARREKENING

3.	Prestatieverantwoording	78
3.1.	Prestatieverantwoording	78
3.2.	Geaggregeerd overzicht prestatieverantwoording Opera - OCW	79
3.3.	Geaggregeerd overzicht prestatieverantwoording Ballet - OCW	79
3.4.	Toelichting prestatieverantwoording	80
4.	Jaarrekening	82
4.1.	Balans per 31 december 2015 (na resultaatbestemming)	82
4.2.	Functionele exploitatierekening 2015	83
4.3.	Kasstroomoverzicht	84
4.4.	Toelichting op de jaarrekening 2015	85
4.4.1.	Grondslagen voor waardering van activa en passiva	85
4.4.2.	Grondslagen voor de bepaling van het resultaat	88
4.4.3.	Kritische beoordelingen en inschattingen	89
4.4.4.	Segmentinformatie	89
4.4.5.	Financiële instrumenten en risicobeheersing	89
4.4.6.	Toelichting op de balans per 31 december 2015	90
4.4.7.	Niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen	100
4.4.8.	Toelichting op de exploitatierekening 2015	102
4.4.9.	Toelichting op het kasstroomoverzicht	112
4.4.10.	Toelichting op het exploitatieresultaat Theater	113
4.4.11.	Toelichting op het exploitatieresultaat Opera	116
4.4.12.	Toelichting op het exploitatieresultaat Ballet	119
4.5.	Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	122
4.6.	Gebeurtenissen na balansdatum en resultaatbestemming	123

3. PRESTATIE- VERANTWOORDING

3.1. PRESTATIEVERANTWOORDING

	NO&B TOTAAL		NO&B TOTAAL		OPERA		BALLET		THEATER	
	Rekening 2015		Prestatieafspraken gemiddeld 2013-2016		Rekening 2015		Rekening 2015		Rekening 2015	
	aantal	aantal bezoeken	aantal	aantal bezoeken	aantal	aantal bezoeken	aantal	aantal bezoeken	aantal	aantal bezoeken
A. Podiumkunsten: producerend										
1 Nieuwe producties:										
eigen producties	11	88.133			5	41.724	6	46.409	0	0
coproducties	8	71.107			7	50.017	1	21.090	0	0
2 Reprises	10	135.041			4	35.209	6	99.832	0	0
3 Voorstellingen:			216.250							
in Amsterdam	178	240.313			98	126.950	80	113.363	0	0
in de rest van Nederland	62	36.068			0	0	62	36.068	0	0
in het buitenland	12	17.900			0	0	12	17.900	0	0
4 Anders, nl.:										
verhuur	3	3.797			0	0	0	0	3	3.797
schooluitvoering	12	11.503			2	2.302	10	9.201	0	0
educatieve activiteit	347	14.270			131	6.818	115	4.327	101	3.125
talentontwikkeling	0	0			0	0	0	0	0	0
workshops	1	324			1	324	0	0	0	0
lezing/inleiding	5	134			2	61	3	73	0	0
open dag ¹	1	3.943			1	3.943	1	3.943	1	3.943
radio/TV/bioscoop	12	208.193			11	208.000	1	193	0	0
overig:										
rondleidingen	177	2.701			0	0	0	0	177	2.701
lunchconcerten	30	8.550			30	8.550	0	0	0	0
overig voorstellingen	67	22.294			35	11.911	32	10.383	0	0
BIJDRAGE AAN STEDELIJKE AMBITIES										
TALENTONTWIKKELING										
Aantal bereikte scholen	245		120							
Aantal bereikte scholieren (PO en VMBO)	14.270		10.000							
Aantal via programma's opgeleide jonge makers	196		34							
INTERNATIONALE CULTUURSTAD VAN WERELDKLASSE										
Aantal internationale coproducties	7		4							
Aantal producties/activiteiten in het buitenland	14		8							
Aantal activiteiten voor internationaal publiek in Amsterdam	178		154							
Aandeel buitenlandse bezoeken van totaal bezoeken	32.251		15.750							

Conform model 3 Handboek verantwoording subsidies
Kunstenplan 2013-2016 - gemeente Amsterdam.

Open dag is een gezamenlijke activiteit van Opera, Ballet en
Theater en wordt separaat in alle drie kolommen verantwoord.
In kolom NO&B totaal is deze activiteit één keer verantwoord.

3.2. GEAGGREGEERD OVERZICHT PRESTATIEVERANTWOORDING OPERA - OCW

OPERA	huidig boekjaar 2015		vorig boekjaar	
	aantal	aantal bezoeken	aantal	aantal bezoeken
Totaal aantal producties	16	126.950	15	115.046
Nieuwe eigen producties	5	41.724	4	31.121
Waarvan grote zaal (vanaf 400 zitplaatsen)	5	41.724	4	30.526
Reprises	1	14.375	6	35.644
Waarvan grote zaal (vanaf 400 zitplaatsen)	1	14.375	6	35.644
Nieuwe co-producties	7	50.017	5	48.281
Waarvan grote zaal (vanaf 400 zitplaatsen)	5	48.802	5	48.281
Reprise co-producties	3	20.834	0	0
Waarvan grote zaal (vanaf 400 zitplaatsen)	3	20.834	0	0
Totaal aantal uitvoeringen	98	126.950	85	115.046
Waarvan in de standplaats	98	126.950	85	115.046
Waarvan buiten de standplaats	0	0	0	0
Waarvan in het buitenland	0	0	0	0
Aantal schooluitvoeringen	2	2.302	0	0
Aantal schooluitvoeringen PO	2	2.302	0	0
Aantal schooluitvoeringen VO	0	0	0	0
Aantal jeugdvoeringen	1	480	0	0
Totaal aantal uitvoeringen per productie	6	7.934	6	7.670
Totaal aantal educatieve activiteiten	131	6.818	79	4.875
Registraties / adaptaties voor TV	2	28.000	6	264.500
Registraties / adaptaties voor radio	9	180.000	11	226.000
Registraties / adaptaties voor bioscoop	0	0	2	120
Workshops voor amateurs	1	324	9	1.472
Lezingen en inleidingen	2	61	2	117

3.3. GEAGGREGEERD OVERZICHT PRESTATIEVERANTWOORDING BALLET - OCW

BALLET	huidig boekjaar 2015		vorig boekjaar	
	aantal	aantal bezoeken	aantal	aantal bezoeken
Totaal aantal producties	13	167.331	16	129.642
Nieuwe eigen producties	6	46.409	8	60.979
Waarvan grote zaal (vanaf 400 zitplaatsen)	5	45.940	7	60.620
Reprises	5	82.486	8	68.663
Waarvan grote zaal (vanaf 400 zitplaatsen)	5	82.486	7	67.746
Nieuwe co-producties	1	21.090	0	0
Waarvan grote zaal (vanaf 400 zitplaatsen)	1	21.090	0	0
Reprise co-producties	1	17.346	0	0
Waarvan grote zaal (vanaf 400 zitplaatsen)	1	17.346	0	0
Totaal aantal uitvoeringen	154	167.331	123	129.642
Waarvan in de standplaats	80	113.363	78	99.309
Waarvan buiten de standplaats	62	36.068	32	13.451
Waarvan in het buitenland	12	17.900	13	16.882
Aantal schooluitvoeringen	10	9.201	9	3.815
Aantal schooluitvoeringen PO	4	5.417	9	3.815
Aantal schooluitvoeringen VO	6	3.784		
Aantal jeugdvoeringen	1	939		
Totaal aantal uitvoeringen per productie	12	12.872	8	8.103
Totaal aantal educatieve activiteiten	115	4.327	107	3.829
Registraties / adaptaties voor TV				
Registraties / adaptaties voor radio				
Registraties / adaptaties voor bioscoop	1	193		
Workshops voor amateurs	0	0	6	161
Lezingen en inleidingen	3	73	2	69
Totaal aantal overige activiteiten	35	14.629	39	343.904

3.4. TOELICHTING PRESTATIEVERANTWOORDING

De prestatieverantwoording 2015 van NO&B ten behoeve van de gemeente Amsterdam is opgenomen in paragraaf 3.1.

Sinds 2013 registreren BIS instellingen voor podiumkunsten en meerjarig gesubsidieerde producerende instellingen van het Fonds Podiumkunsten hun uitvoeringen in de zogenoemde speellijstenapplicatie van OCW. Registratie geschiedt per kunstvorm. Met behulp van deze webapplicatie kunnen speellijsten en tentoonstellingen geregistreerd worden. De gegevens worden gebruikt voor prestatieverantwoording naar

OCW en het Fonds Podiumkunsten en kunnen in de toekomst ook gebruikt worden voor benchmarking. De prestatieverantwoording in 3.2 en 3.3 zijn overeenkomstig de geldende indeling van de OCW applicatie verwerkt en weergegeven.

De prestatie-eisen van OCW voor de periode 2013-2016 zijn in een subsidiebesluit per kunstvorm gedateerd 18 september 2012 vastgelegd. De prestatie-eisen die bij de gemeente Amsterdam en het ministerie van OCW gelden zijn in onderstaande tabel weergegeven:

	Opera	Ballet
Ministerie OCW		
- Gemiddeld aantal grote zaalproducties	12	12
- Gemiddeld aantal bezoeken totaal	115.335	112.898
- Gemiddeld aantal bezoekende scholieren	5.200	3.650
- waarvan scholieren PO	4.800	3.650
- waarvan scholieren VO	400	0
Gemeente Amsterdam		
- Aantal nieuwe producties		4
- Reprises		3
- Aantal voorstellingen in Amsterdam		70
- Aantal bezoekers van voorstellingen in Amsterdam		90.000

In 2015 voldoet Nationale Opera & Ballet ruimschoots aan de prestatie-eisen van OCW en de gemeente Amsterdam en levert een grote bijdrage aan de ontwikkeling van jonge kunstenaars. Het bereik van educatieve activiteiten en schoolvoorstellingen is in 2015 (14.270 scholieren) aanzienlijk hoger dan in 2014 (10.833 scholieren). Jong en nieuw publiek wordt actief benaderd voor reguliere opera- en balletuitvoeringen. Het Nationale Ballet geeft door buitenlandse uitvoeringen een sterke invulling aan het begrip "Wereldklasse", De Nationale Opera doet dat door middel van internationale coproducties, verhuur en de internationale casts en artistieke teams.

In 2015 heeft De Nationale Opera 14 grote zaalproducties uitgevoerd. In het kader van talentontwikkeling werden *Be with me now* en *Trauernacht* uitgevoerd door nieuw talent in kleinere zalen zoals de Stadsschouwburg en filmzaal Tuschinsky in Amsterdam. Ten opzichte van 2014 is het bezoekersaantal met 10% gestegen naar 126.950 bezoekers. In 2015 bezochten gemiddeld 1.295 bezoekers een operavoorstelling. Het aantal internationale coproducties is gestegen.

Het aantal producties van Het Nationale Ballet is in 2015 lager dan voorgaand jaar, maar nog steeds boven de norm. Het aantal voorstellingen en bezoekers is sterk gestegen. *Notenkraker* & *Muizenkoning* met 18 uitvoeringen en *Giselle* met 22 uitvoeringen, waarvan 9 op tournee in het land, zijn samen goed voor

ruim 50.000 bezoekers en leveren een belangrijke bijdrage aan de verspreiding van klassiek ballet in Nederland. In Amsterdam hebben 80 voorstellingen plaatsgevonden met 113.363 bezoekers. Met zes nieuwe producties, één nieuwe coproductie en vijf reprises wordt voldaan aan de eisen van de gemeente. In 2015 werden 154 uitvoeringen (25% meer dan in 2014) door 167.331 bezoekers bijgewoond en daarmee is het gemiddeld aantal bezoekers per voorstelling licht gestegen naar 1.087 (+3%).

Onder meer door balletvoorstellingen in het buitenland maken de buitenlandse bezoekers 16% uit van het totaal aantal bezoekers van voorstellingen. *Cinderella* is vijf keer opgevoerd in Hong Kong en zes keer in London. Daarnaast is *Back to Bach* opgevoerd in St. Petersburg. In 2015 heeft Ballet 26.470 buitenlandse bezoekers en dat is een stijging van 17% ten opzichte van 2014.

De producties van De Nationale Opera worden in Amsterdam uitgevoerd en het aandeel buitenlandse bezoekers bedraagt 5%. Het internationale bereik wordt vergroot door samenwerking in coproducties. In 2015 is bijvoorbeeld samengewerkt met Opera Australia, Teatro dell'Opera di Roma, English National Opera, Metropolitan Opera New York, Opéra de Paris en European Network of Opera Academies.

De jeugd is het publiek van de toekomst.* In 2015 heeft Nationale Opera & Ballet 245 scholen bereikt en dat is meer dan tweemaal de norm van 120 scholen. NO&B onderstreept daarmee het succes om vanuit een eigen educatieafdeling jongeren en scholen te bereiken met prachtige uitvoeringen en activiteiten. In totaal zijn 14.270 scholieren van primair en voortgezet onderwijs in contact gekomen met de kunstvormen, dat is 31% meer dan het voorgaande jaar. Met workshops, dansdagen, jeugd- en schooluitvoeringen voor primair en voortgezet onderwijs en theatrale rondleidingen worden veel scholieren bereikt. In 2015 voegt Opera daaraan het *Kinderkorenfestival* als terugkerende jaarlijkse activiteit en de nieuwe jeugdproductie *Reimsreisje* toe. Met schooluitvoeringen van De Nationale Opera (*Reimsreisje*) en het Nationale Ballet (*Narnia*, *Giselle*, *Notenkraker* & *Muizenkoning*) zijn in totaal 11.503 jeugdige bezoekers bereikt in 2015.

Overige activiteiten om het publieksbereik en bekendheid te vergroten bestaan in 2015 onder meer door optredens bij:

- AmsterdamDiner AIDS benefietgala;
- Prix de la Mode in het Rijksmuseum ;
- Nationale Balletacademie in de Stadsschouwburg met een eindoptreden van Junior Company;
- Fashion Week in de Westergasfabriek met jonge zangers;
- Ballet Beyond Conference in de Schouwburg Arnhem met Musis Sacrum en Junior Company.

Bloed, zweet en aria's gemaakt door AVROTROS is in 2015 op TV gebracht. De acht afleveringen zijn uitgezonden op prime time op NPO2 en hebben een belangrijke bijdrage geleverd aan het vergroten van het publieksbereik en de bekendheid van DNO, 1,6 miljoen zagen de serie.

In 2015 krijgen jonge talenten nog meer de kans zich te ontwikkelen. Ten opzichte van 2014 is het aantal toegenomen met 11% tot 196 deelnemers, dat is ruim boven de prestatie-eis van 34. Bij Opera hebben jonge zangers en pianisten mogelijkheden gekregen in diverse workshops en producties. Daarnaast was er een masterclass Regie met Pierre Audi. Ballet richt zich op de ontwikkeling en door groei van Junior Company en biedt jonge choreografen kansen in *New Moves*.

Met een jaarlijkse open dag, rondleidingen en inleidingen biedt Nationale Opera & Ballet toekomstige liefhebbers de uitgelezen mogelijkheid om kennis te maken met beide kunstvormen. De bezoekersaantallen van al deze activiteiten zijn tenminste 10.000 en doen het totaal van het bezoek in 2015 aan NO&B oplopen tot circa 350.000.

* De verantwoording van de schooluitvoeringen, lezingen en educatie zijn deels verantwoord onder producties om dubbeltellingen in bezoekersaantallen te vermijden. De verantwoording is conform eisen van OCW.

4. JAARREKENING

4.1. BALANS PER 31 DECEMBER 2015 (NA RESULTAATBESTEMMING)

(x € 1.000)		31-dec-15	31-dec-14
ACTIVA			
Materiële vaste activa	1.		
- Gebouw		3.240	3.384
- Verbouwingen		2.867	2.652
- Inventaris en inrichting		5.834	6.141
- In uitvoering		1.401	359
Vaste activa		13.342	12.536
- Voorraden	2.	2.213	1.955
- Vorderingen	3.	3.534	3.206
- Liquide middelen	4.	29.819	29.522
Vlottende activa		35.566	34.683
TOTALE ACTIVA		48.908	47.219
PASSIVA			
Algemene reserve		4.292	3.902
Risicoreserve		2.000	2.000
Bestemmingsreserves		9.132	8.946
Bestemmingsfonds OC&W		746	388
Eigen vermogen	5.	16.170	15.236
Voorzieningen	6.	10.361	10.455
Langlopende schulden	7.	9.611	8.658
Kortlopende schulden	8.	12.766	12.870
TOTALE PASSIVA		48.908	47.219

4.2. FUNCTIONELE EXPLOITATIEREKENING 2015

		Rekening 2015	Begroting 2015	Rekening 2014
BATEN (x € 1.000)				
Directe opbrengsten				
Publieksinkomsten totaal	9.	16.573	15.813	14.503
Publieksinkomsten buitenland		714	607	126
Publieksinkomsten binnenland totaal		15.859	15.206	14.377
Waarvan recette		12.752	12.843	11.758
Waarvan uitkoop		465	40	162
Waarvan partage		109	0	101
Waarvan overige publieksinkomsten		2.533	2.323	2.356
Sponsorinkomsten	10.	522	700	657
Waarvan sponsoring in natura		190	75	117
Waarvan overige sponsorinkomsten		332	625	540
Overige inkomsten	11.	2.219	1.575	1.306
Waarvan vergoedingen van coproductanten		1.483	1.171	547
Waarvan overige inkomsten		736	404	759
Indirecte opbrengsten	12.	424	441	414
Waarvan overige indirecte opbrengsten		424	441	414
Totale opbrengsten		19.738	18.529	16.880
Structurele subsidie OCW		31.483	31.359	31.244
Structurele subsidie gemeente		11.146	11.146	11.146
Overige subsidies/bijdragen uit publieke middelen		72	60	204
Overige bijdragen uit private middelen		1.278	1.310	780
Waarvan particulieren incl. vriendenverenigingen		886	805	493
Waarvan private fondsen		392	505	287
Totale Subsidies/Bijdragen	13.	43.979	43.875	43.374
TOTALE BATEN		63.717	62.404	60.254
LASTEN (x € 1.000)				
fte (n)				
Beheerlasten personeel	14.	7.745	7.941	8.027
Waarvan vast contract		86,7	7.796	6.331
Waarvan tijdelijk contract		14,6	0	1.244
Waarvan inhuur		371	145	452
Beheerlasten materieel	15.	8.139	7.987	8.460
Totale Beheerlasten		15.884	15.928	16.487
Activiteitenlasten personeel	16.	38.833	39.745	37.468
Waarvan vast contract		354,5	28.276	22.354
Waarvan tijdelijk contract		54,1	0	3.878
Waarvan inhuur		10.182	11.469	11.236
Activiteitenlasten materieel	17.	8.457	7.394	7.409
Totale Activiteitenlasten		47.290	47.139	44.877
Allocatie		0	0	0
TOTALE LASTEN		63.174	63.067	61.364
SALDO UIT GEWONE BEDRIJFSVOERING		543	-663	-1.110
Saldo rentebaten/-lasten	18.	195	220	286
Saldo bijzondere baten/lasten	19.	196	0	101
EXPLOITATIERESULTAAT		934	-443	-723

4.3. KASSTROOMOVERZICHT

(x € 1.000)	2015	2014
I Kasstroom uit operationele activiteiten		
Exploitatieresultaat	934	-723
Aanpassen voor:		
Afschrijvingen materiële vaste activa	2.135	2.037
Mutatie voorzieningen	-94	480
Mutatie langlopende schulden	953	619
Bruto kasstroom uit operationele activiteiten	3.928	2.413
Mutatie in voorraden	-258	-1.218
Mutatie in vorderingen	-328	601
Mutatie kortlopende schulden	-104	130
Netto kasstroom uit operationele activiteiten	3.238	1.926
II Kasstroom uit investeringsactiviteiten		
Investeringen in materiële vaste activa	-2.941	-2.749
Desinvesteringen materiële vaste activa	0	0
Kasstroom uit investeringsactiviteiten	-2.941	-2.749
III Kasstroom uit financieringsactiviteiten		
Ontvangsten uit langlopende schulden	0	0
Aflossing uit langlopende schulden	0	0
Kasstroom uit financieringsactiviteiten	0	0
Mutatie liquide middelen I - II - III	297	-823
Liquide middelen einde boekjaar	29.819	29.522
Liquide middelen begin boekjaar	29.522	30.345
Mutatie liquide middelen	297	-823

4.4. TOELICHTING OP DE JAARREKENING 2015

Aard van de activiteitenDe 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 kunstvormen op een internationaal hoog kwaliteitsniveau;
- de bevordering van de danskunst in Nederland, in het bijzonder door het verzorgen van grootschalig balletrepertoire;
- de bevordering van de muziekdramatische kunst in Nederland, in het bijzonder door het verzorgen van grootschalig opera-aanbod;
- het realiseren van een groot landelijk publieksbereik, alsmede al hetgeen met het vorenstaande in de ruimste zin verband houdt of daartoe bevorderlijk kan zijn.

Het vermogen van de stichting wordt gevormd door:

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

De stichtingsnaam is op 3 april 2014 gewijzigd in Stichting Nationale Opera & Ballet. In de jaarrekening zal de handelsnaam Nationale Opera & Ballet worden 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 gedeponneerd bij de Kamer van Koophandel.

Verbonden partijen

Er is een grote samenhang tussen Nationale Opera & Ballet en Stichting Het Nationale Ballet Fonds. Stichting Het Nationale Ballet Fonds heeft ten doel het bevorderen en al dan niet in materiële zin ondersteunen van de activiteiten van Het Nationale Ballet. Algemeen Directeur Els van der Plas neemt deel als lid van het bestuur van Stichting Het Nationale Ballet Fonds. Jan Haars is voorzitter.

Daarnaast heeft Nationale Opera & Ballet een directe relatie met de Vereniging Vrienden van de Nationale Opera. In het bestuur van deze vereniging neemt het Hoofd Fondsenwerving en Relatiebeheer van Nationale Opera & Ballet zitting. Deze vereniging doet jaarlijks een gift aan DNO waarmee onder meer de inleidingen voor de voorstellingen worden gefinancierd.

Subsidiëring

De stichting wordt gesubsidieerd door OCW. Voor het jaar 2015 heeft OCW een subsidie toegekend van € 24.518.728 voor Opera en € 6.964.689 voor Ballet.

De gemeente Amsterdam heeft voor het jaar 2015 een subsidie toegekend van € 11.145.920 voor de functie podium voor dans en opera en voor het balletgezelschap.

Functionele exploitatierekening

Voor de functionele exploitatierekening is het model gehanteerd zoals voorgeschreven in het handboek verantwoording subsidies Kunstenplan 2013-2016 van de gemeente Amsterdam en Handboek verantwoording cultuursubsidies Instellingen 2013-2016 van de rijksoverheid. In de functionele exploitatierekening zijn overige personeelslasten zoals uitgaven voor cursussen en afvloeiingsmaatregelen verantwoord onder lasten personeel met een vast contract. In de begroting 2015 zijn de lasten van vast en tijdelijk personeel als totaal gerapporteerd onder lasten personeel met een vast contract. Een uitsplitsing naar personeelslasten met een vast of tijdelijk contract is niet beschikbaar.

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, waaronder financiële leasing, zijn niet in het kasstroomoverzicht opgenomen.

4.4.1. GRONDSLAGEN VOOR WAARDERING VAN ACTIVA EN PASSIVA

Algemeen

De jaarrekening is opgesteld en ingericht in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW en Richtlijn 640 Organisaties zonder winststreven, die is uitgegeven door de Raad voor de Jaarverslaggeving. Tevens is rekening gehouden met de voorschriften volgens het Handboek verantwoording subsidies Kunstenplan 2013-2016 van de gemeente Amsterdam (hierna Handboek Gemeente), de Algemene Subsidieverordening Amsterdam (ASA 2012) en Handboek verantwoording Cultuursubsidies Instellingen 2013-2016 (hierna Handboek OCW).

Een uitzondering hierop zijn de vereisten ten aanzien van de bestemmingsreserve investerings-subsidies. 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 overlopende passiva.

Voor dat deel van de ontvangen subsidie waarvoor nog geen verplichtingen zijn aangegaan, wordt een voorziening groot onderhoud gevormd. De gemeente Amsterdam heeft in een brief d.d. 29-03-2012 met kenmerk 2012/2794 akkoord gegeven voor deze presentatiewijze.

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

Vreemde valuta

Functionele valuta

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

Transacties, vorderingen en schulden

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

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

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

Financiële instrumenten

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

Financiële instrumenten die worden gewaardeerd tegen kostprijs en waarop kostprijs-hedge-accounting wordt toegepast.

Nationale Opera & Ballet maakt incidenteel gebruik van financiële instrumenten in vreemde valuta om valutarisico's af te dekken. Daarbij wordt kostprijs-hedge-accounting toegepast.

Materiële vaste activa

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

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

Waardeverminderingen van vaste activa

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

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

Voorraden

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

Onderhanden werk

Het onderhanden werk betreft de vooruitbetaalde kosten voor 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.

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 betalings-termijn 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.

Liquide middelen

Liquide middelen bestaan uit kas, banktegoeden en direct opeisbare deposito's met een looptijd korter dan twaalf maanden. Rekening-courantschulden bij banken zijn opgenomen onder schulden aan kredietinstellingen onder kortlopende schulden. Liquide middelen worden gewaardeerd tegen de nominale waarde.

Eigen vermogen

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

Stichtingskapitaal

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

Algemene reserve

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

Bestemmingsreserves

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

Bestemmingsfonds

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

Voorzieningen

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

Wanneer de verwachting is dat een derde de verplichtingen vergoedt, en wanneer het waarschijnlijk is dat deze vergoeding zal worden ontvangen bij de afwikkeling van de verplichting, wordt deze vergoeding als een actief in de balans opgenomen. Voor uitgaven voor groot onderhoud wordt een voorziening gevormd om deze lasten gelijkmatig te verdelen over een aantal boekjaren.

Personeelsbeloningen

De personeelsbeloningen worden onderverdeeld in de volgende categorieën:

Korte termijn personeelsbeloningen

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

Vergoedingen na uitdiensttreding

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

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

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

Andere lange termijn personeelsbeloningen

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

De verplichtingen met betrekking tot de jubileumuitkeringen komen voort uit een bepaling in de cao van Nationale Opera & Ballet en cao voor de Dans dat een medewerker recht heeft op

4.4.6 TOELICHTING OP DE BALANS PER 31 DECEMBER 2015

1. Materiële vaste activa

(x € 1.000)	Gebouw	Ver- bouwingen	Inventaris en inrichting	In uitvoering	Totaal
1 januari 2015					
Aanschafwaarde	6.580	5.017	32.943	359	44.899
Afschrijvingen	3.196	2.366	26.801	0	32.363
Boekwaarde	3.384	2.651	6.142	359	12.536
Mutaties 2015					
Investeringen en overboeking in uitvoering	103	476	1.320	1.042	2.941
Afschrijvingen	247	260	1.628	0	2.135
Bijzondere waardevermindering	0	0	0	0	0
	-144	216	-308	1.042	806
31 december 2015					
Aanschafwaarde	6.683	5.493	34.263	1.401	47.840
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	3.443	2.626	28.429	0	34.498
Afrondingsverschil					0
Boekwaarde	3.240	2.867	5.834	1.401	13.342
afschrijvingstermijn	25 jaar	10 jaar	3 tot 15 jaar	nvt	

Het gebouw betreft het pand van het Decoratelier, dat gevestigd is op de Kollenbergweg 1 in Amsterdam Zuid-Oost. Het pand is volledig eigendom van de stichting.

Een onafhankelijke taxateur heeft op 15 oktober 2013 de reële waarde van het pand getaxeerd op € 3.700.000. Uitgangspunt bij de reële waarde op basis van de markthuur is de bruto markthuur van de verhuurbare oppervlakten van het object. Voorts is rekening gehouden met kosten van aanpassing of renovatie, overdrachtsbelasting en notariskosten. Om tot de realiseerbare waarde te komen is de reële waarde verminderd met een inschatting van kosten die moeten worden gemaakt om het pand te verkopen. De realiseerbare waarde is geschat op € 3.600.000.

De toename in het onderhanden werk betreft de revitalisering van het voorgebouw. Daarnaast is geïnvesteerd in ICT, een CRM ticketing systeem, verbouwing en herinrichting van de 2e en 3e verdieping op het Waterlooplein, onderhoud theater-techniek, een lichtcomputer voor de belichtingsdienst, een intercomsysteem en gevelbelettering. De laatste investering is deels gesponsord door Philips.

Het Decoratelier heeft een verzekerde waarde van € 10.221.100. Dit betreft de herbouwwaarde inclusief de voorzieningen die voor NO&B als producent specifiek noodzakelijk zijn.

De totale inventaris en inrichting van de stichting is verzekerd voor een bedrag van € 71.862.000. De bedrijfsuitrusting bevindt zich op de Kollenbergweg en het Waterlooplein in Amsterdam.

2. Voorraden

(x € 1.000)	2015	2014
Voorraden	256	303
Onderhanden werk	1.957	1.652
	2.213	1.955

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

Het onderhanden werk omvat vooral vooruitbetaalde kosten voor producties in 2016 en € 523.000 voor *Prins Igor* (Metropolitan NY) die in 2017 in Amsterdam in première zal gaan.

3. Vorderingen

(x € 1.000)	2015	2014
Debiteuren	872	797
Belastingen	516	408
Rekening-courant HNB/Fonds	156	53
Nog te ontvangen coproductie bijdrage	823	668
Nog te ontvangen vermindering bijdrage Ballet Orkest	-	125
Diversen nog te ontvangen bedragen	-	53
Personeelsdebiteuren en creditcards	35	49
Voorschotten	607	571
Overige vorderingen	144	85
Vooruitbetaalde kosten	26	61
Overige overlopende activa	355	336
	3.534	3.206

De debiteuren zijn verminderd met een voorziening voor oninbaarheid van € 18.295. De voorziening betreft een reservering voor failliete debiteuren, waarbij de vordering in behandeling is bij een curator. Het faillissement is nog niet afgewikkeld. De voorziening is niet gewijzigd in 2015.

De coproductie bijdragen betreffen The Metropolitan Opera New York (*Guillaume Tell*), Teatro dell'Opera di Roma (Lulu, *Il trovatore*) en European Network of Opera (*Trauernacht*, *Be with me now*, *Les Mamelles*).

Voorschotten hebben betrekking op producties in 2016 zoals *Ariodante*, *Chovansjtjina*, *Pique Dame*, *Manon Lescaut*, *Theatre of the World* (Carré) en *Mata Hari*.

4. Liquide middelen

De liquide middelen bestaan uit het totaal van kasmiddelen en direct opeisbare saldi bij bankinstellingen. Hiervan is € 29.600.000 ondergebracht op drie deposito's.

(x € 1.000)	rente%		looptijd	bedrag
Ondernemers deposito ABN AMRO	Basisrente	0,30%	maand	4.600
	Top rente	0,40%		
Ondernemers top deposito ABN AMRO	rente%		kwartaal maximum bedrag	20.000
	Basisrente	0,65%		
	Top rente	0,65%		
Rabo DoelReserveren RABOBANK	rente%		jaar maximum bedrag	5.000
	Basisrente	0,20%		
	Top rente	0,60%		
Totaal per 31 december 2015				29.600

De liquide middelen worden onder meer aangewend voor toekomstige producties, die jaren van te voren vastgelegd zijn, meerjarige onderhoudsverplichtingen voortvloeiende uit de MIOP en het Decoratelier en het voldoen van kortlopende

verplichtingen zoals belastingen, pensioenpremie, vakantiegeld en crediteuren. De hoogte van de liquide middelen wordt mede bepaald door vooruit ontvangen abonnementen en recettes.

5. Eigen vermogen

Stichtingskapitaal

Het stichtingskapitaal bedraagt per 31 december 2015 € 79,41.

Algemene reserve (x € 1.000)	2015	2014
Stand 1 januari	3.902	4.181
Toevoeging ingevolge bestemming resultaat	390	0
Onttrekking ingevolge bestemming resultaat	0	-279
Stand per 31 december	4.292	3.902

De toevoeging aan de algemene reserve betreft het positieve resultaat van het Theater in 2015.

Risicoreserve

(x € 1.000)	2015	2014
Stand 1 januari	2.000	2.000
Toevoeging ingevolge bestemming resultaat	0	0
Onttrekking ingevolge bestemming resultaat	0	0
Stand per 31 december	2.000	2.000

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

Bestemmingsreserves

(x € 1.000)	31-dec-15	31-dec-14
Bestemmingsreserve toekomstige producties EP	851	851
Bestemmingsreserve toekomstige activiteiten Opera	6.139	4.779
Bestemmingsreserve toekomstige activiteiten Ballet	916	776
Bestemmingsreserve restant subsidie OC&W 2009-2012 Opera	0	1.198
Bestemmingsreserve restant subsidie OC&W 2009-2012 Ballet	0	116
Bestemmingsreserve renovatie Decoratelier	602	602
Bestemmingsreserve instandhouding Decoratelier	624	624
	9.132	8.946

Bestemmingsreserve toekomstige activiteiten Educatie, Participatie & Programmering

(x € 1.000)	2015	2014
Stand 1 januari	851	851
Toevoeging ingevolge bestemming resultaat	0	0
Onttrekking ingevolge bestemming resultaat		
Stand per 31 december	851	851

De bestemmingsreserve toekomstige activiteiten Educatie, Participatie & Programmering (hierna EPP) is gevormd om het over de jaren heen onregelmatige verloop van grootschalige uitgaven en inkomsten van activiteiten inzake Educatie,

Participatie & Programmering op te vangen. Het betreft EPP projecten die niet door de kernactiviteiten Opera en Ballet zelf worden bekostigd.

Bestemmingsreserve toekomstige activiteiten Opera

(x € 1.000)	2015	2014
Stand 1 januari	4.779	4.544
Toevoeging ingevolge bestemming resultaat	1.360	235
Onttrekking ingevolge bestemming resultaat	0	0
Stand per 31 december	6.139	4.779

Toevoeging ingevolge bestemming resultaat:

Resultaat Opera 2015	505
Mutatie bestemmingsreserve OC&W 2009-2012	1.198
Mutatie bestemmingsreserve OC&W (68% van het resultaat)	-343
	1.360

De bestemmingsreserve toekomstige activiteiten Opera is bestemd om toekomstige activiteiten op het gebied van Opera te financieren. In 2015 is 68%, dat is de verhouding van de OCW subsidie ten opzichte van de totale baten, van het positieve resultaat gedoteerd.

Bestemmingsreserve toekomstige activiteiten Ballet

(x € 1.000)	2015	2014
Stand 1 januari	776	776
Toevoeging ingevolge bestemming resultaat	140	0
Onttrekking ingevolge bestemming resultaat	0	0
Stand per 31 december	916	776

Toevoeging ingevolge bestemming resultaat:

Resultaat Ballet 2015	39
Mutatie bestemmingsreserve OC&W 2009-2012	116
Mutatie bestemmingsreserve OC&W (39% van het resultaat)	-15
	140

De bestemmingsreserve toekomstige activiteiten Ballet is bestemd om toekomstige activiteiten op het gebied van Ballet te financieren. In 2015 is 39%, dat is de verhouding van de OCW subsidie ten opzichte van de totale baten, van het positieve resultaat toegevoegd.

Bestemmingsreserve subsidie OCW 2009-2012 Opera

(x € 1.000)	2015	2014
Stand 1 januari	1.198	1.564
Toevoeging ingevolge bestemming resultaat	0	0
Onttrekking ingevolge resultaat	-1.198	-366
Stand per 31 december	0	1.198

In de brief d.d. 17 september 2013 inzake de vaststelling van de vierjaarlijkse instellingssubsidie van OCW (referentie 541524) is opgenomen dat het resterende saldo per 31 december 2012 van het bestemmingsfonds OCW Opera wordt verantwoord in de bestemmingsreserve restant subsidie OCW 2009-2012 Opera.

Het saldo van deze bestemmingsreserve is in 2015 aangewend voor talentontwikkeling, educatie (jeugdopera *Reimsreisje*) en *Tamerlano/Alcina*, twee opera's die buiten het reguliere programma zijn uitgevoerd op een andere locatie.

Bestemmingsreserve restant subsidie OCW 2009-2012 Ballet

(x € 1.000)	2015	2014
Stand 1 januari	116	429
Toevoeging ingevolge bestemming resultaat	0	0
Onttrekking ingevolge resultaat	-116	-313
Stand per 31 december	0	116

In de brief d.d. 23 september 2013 inzake de vaststelling van de vierjaarlijkse instellingssubsidie van OCW (referentie 541760) is opgenomen dat het resterende saldo per 31 december 2012 van het bestemmingsfonds OCW Ballet wordt verantwoord in de bestemmingsreserve restant subsidie OCW 2009-2012 Ballet. In 2015 is het saldo van deze bestemmingsreserve aangewend voor talentontwikkeling (Junior Company en *New Moves*).

Bestemmingsreserve renovatie Decoratelier

(x € 1.000)	2015	2014
Stand 1 januari	602	602
Toevoeging ingevolge bestemming resultaat	0	0
Onttrekking ingevolge bestemming resultaat	0	0
Stand per 31 december	602	602

NO&B 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 Decoratelier in de toekomst te kunnen financieren.

Bestemmingsreserve instandhouding Decoratelier

(x € 1.000)	2015	2014
Stand 1 januari	624	624
Toevoeging ingevolge bestemming resultaat	0	0
Onttrekking ingevolge bestemming resultaat	0	0
Stand per 31 december	624	624

De bestemmingsreserve instandhouding Decoratelier is bedoeld om de lasten van toekomstige vervangings- en uitbreidingsinvesteringen van machines en installaties te kunnen bekostigen. De hoogte van de bestemmingsreserve is onderbouwd door een intern opgesteld meerjaren investeringsplan. De bestemmingsreserve is toereikend om de investeringen van de komende 15 jaar te dekken..

Bestemmingsfonds OCW Opera

(x € 1.000)	2015	2014
Stand 1 januari	388	388
Toevoeging ingevolge bestemming resultaat	343	0
Onttrekking ingevolge bestemming resultaat	0	0
Stand per 31 december	731	388

Bestemmingsfonds OCW Opera betreft een door het ministerie van OCW voorgeschreven reservering van niet-bestede subsidiebedragen. In 2015 is 68% van het positieve resultaat Opera toegevoegd.

Bestemmingsfonds OCW Ballet

(x € 1.000)	2015	2014
Stand 1 januari	0	0
Toevoeging ingevolge bestemming resultaat	15	0
Onttrekking ingevolge bestemming resultaat	0	0
Stand per 31 december	15	0

Bestemmingsfonds OCW betreft een door het ministerie van OCW voorgeschreven reservering van niet-bestede subsidiebedragen. Het positieve resultaat van 2015 is voor 39% toegevoegd aan de reserve bestemmingsfonds OCW Ballet.

6. Voorzieningen

(x € 1.000)	2015	2014
Voorziening afvloeiingsverplichtingen	377	423
Voorziening toekomstige jubileumuitkeringen	545	531
Voorziening onderhoud decoratelier	135	135
Voorziening groot onderhoud	9.304	9.366
	10.361	10.455

Voorziening afvloeiingsverplichtingen

(x € 1.000)	2015	2014
Stand per 1 januari	423	275
Onttrekking	-135	-187
Dotatie boekjaar	89	335
Stand per 31 december	377	423

De stichting draagt, krachtens haar zogenaamde B3-status, zelf het risico van een vervangende werkloosheidsuitkering en herplaatsing wachtgeld voor het personeel. 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 is in 2015 € 163.000 toegevoegd aan de voorziening en voor pensioenverplichtingen € 24.000. Daarnaast is € 98.000 vrijgeval-

len, omdat een eventuele uitkering niet meer op Nationale Opera & Ballet verhaald kan worden en/of de einddatum van de beschikking ruimschoots overschreden is.

Voor 2016 wordt voorzien dat € 163.000 aan werkloosheidsuitkeringen en daarmee samenhangende, sociale lasten en pensioenverplichtingen wordt verhaald.

Voorziening toekomstige jubileumuitkeringen

(x € 1.000)	2015	2014
Stand per 1 januari	531	529
Onttrekking	-54	-62
Dotatie	68	64
Stand per 31 december	545	531

Het betreft een voorziening ten behoeve van jubileumuitkeringen zoals die in de cao voor de medewerkers is vastgelegd. Bij de berekening van de voorziening is uitgegaan van de te verwachten uitkering op basis van het huidige loonpeil. Per leeftijdscategorie is rekening gehouden met blijfkansen welke zijn gebaseerd op historische gegevens. De verwachte toekomstige uitkeringen zijn contant gemaakt tegen de zero coupon rente per 31 december 2015.

Voorziening groot onderhoud Decoratelier

(x € 1.000)	2015	2014
Stand per 1 januari	135	135
Uitgaven	0	0
Dotatie/vrijval	0	0
Stand per 31 december	135	135

De voorziening voor groot onderhoud Decoratelier is gebaseerd op een intern opgesteld meerjaren onderhoudsplan tot en met 2023. Voor 2016 zijn geen uitgaven voor groot onderhoud gepland.

Voorzieningen groot onderhoud

(x € 1.000)	2015	2014
Stand per 1 januari	9.366	9.036
Uitgaven boekjaar	-2.787	-2.397
Dotatie	2.725	2.727
Stand per 31 december	9.304	9.366

Investerings 2015

	2015	Begroting
Revitalisering voorgebouw	1.041	2.950
Verbouwing en inrichting 2e en 3e verdieping Waterlooplein	405	566
ICT & Informatisering	337	313
Onderhoud Theatertechniek	239	969
AVC dienst o.a. intercomsysteem	170	596
Belichtingsdienst ETC GIO lichtcomputer	120	139
Gevelbelettering	81	140
CRM Ticketing systeem	62	275
Overige investeringen	332	446
	2.787	6.394

Uitgaven groot onderhoud 2015

	2015	Begroting
Gebouw en installaties	91	123
Toneelmechanische Installaties	81	83
Toneel- en zweefvloeren	23	32
AVC-installaties	108	120
Groot onderhoud gebouwen en installaties	62	167
Theatertechniek	0	13
Schilderwerk	10	26
	375	564

De voorziening voor groot onderhoud betreft het deel van de geoordeelde subsidie van de gemeente Amsterdam waar nog geen langlopende verplichtingen voor zijn aangegaan in de vorm van afschrijvingen. De onttrekking van € 2.787.000 betreft de totale investeringen Theater in 2015. Deze onttrekking wordt toegevoegd aan de post langlopende passiva inzake investeringen.

De dotatie van € 2.725.000 betreft het deel van de geoordeelde subsidie waar nog geen verplichtingen in de vorm van afschrijvingen tegenover staan. De dotatie is bepaald door de geoordeelde subsidie van € 3.100.000 te verminderen met de werkelijke uitgaven voor het in standhouden van het gebouw € 375.000. De dotatie wordt in de exploitatierekening verantwoord onder beheerlasten materieel.

7. Langlopende schulden

(x € 1.000)	2015	2014
Stand per 1 januari	8.658	8.039
Uitgaven boekjaar	-1.834	-1.778
Dotatie	2.787	2.397
Stand per 31 december	9.611	8.658

De overlopende passiva onderhoud en investeringen betreft het deel van de geoordeelde subsidie van de gemeente Amsterdam die in volgende jaren tot uitgaaf komen ter dekking van afschrijvingslasten van de materiële vaste activa. De post heeft een zelfde verloop als de post materiële vaste activa

van het Theater. De dotatie betreft de overheveling van de voorziening groot onderhoud en de investeringen die zijn gedaan in 2015. De onttrekking is gelijk aan de afschrijvingen (exclusief Decoratelier) in 2015.

8. Kortlopende schulden

(x € 1.000)	2015	2014
Crediteuren	747	993
Voorverkopen	1.152	1.260
Vooruitontvangen abonnementen en recettes plus donaties	3.314	2.990
Vooruitontvangen bijdragen toekomstige activiteiten	33	396
Verschuldigde vakantiedagen	1.971	1.963
Verschuldigde vakantietoelage	1.052	1.055
Nog te betalen salaris en afvloeiingsmaatregelen	703	501
Pensioenpremie	334	392
Belastingen	1.078	1.046
Sociaal fonds, Omscholingsregeling en ANW premie	17	9
Schimmelschade reservering	13	13
Coproductiekosten	143	45
Diverse kosten nog te betalen	1.831	2.038
Overige schulden	95	83
Overlopende passiva	283	86
	12.766	12.870

De kortlopende schulden hebben een looptijd korter dan 1 jaar.

De co-productiekosten betreffen de Händel Opera's *Alcina* en *Tamerlano*, een samenwerking met De Munt in Brussel en *Narnia*, een coproductie met ISH.

De diverse nog te betalen kosten betreffen met name facturen die betrekking hebben op 2015, maar in 2016 zijn ontvangen. Ook zijn hieronder verantwoord de royalties verschuldigd aan artiesten in verband met dvd-registraties.

Overlopende passiva bevat onder meer het saldo aan verplichtingen uit barterovereenkomsten. Eind 2015 is vastgesteld op welke wijze bartering procedureel en intracomptabel in de administratie en jaarrekening worden verwerkt. Deze grondslagen zijn met terugwerkende kracht voor geheel 2015 toegepast.

4.4.7. NIET IN DE BALANS OPGENOMEN RECHTEN EN VERPLICHTINGEN

RechtenSubsidie Kunstenplanperiode 2013-2016

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

De stichting wordt gesubsidieerd door OCW voor de functie Opera en Ballet. Voor de periode 2013-2016 heeft OCW initieel een subsidie toegekend van € 97.429.220 voor Opera (brief wijziging subsidie 2013-2016 d.d. 11-12-2015 kenmerk 783090) en voor Ballet initieel € 27.675.344 (brieven wijziging subsidie 2013-2016 d.d. 11-12-2014 kenmerk 783057 en kenmerk 783084).

De gemeente Amsterdam heeft voor de periode 2013-2016 een subsidie toegekend van € 11.145.920 per jaar voor de functie podium voor dans en opera en balletgezelschap (brief 10 april 2013 kenmerk 13/2623, waarvan € 3.100.000 geoormerkte subsidie voor groot onderhoud en investeringen en € 1.500.000 voor onderhoudspersoneel.

Meerjarige verplichtingen

Item	Type	2015	binnen één jaar	tussen één en vijf jaar	totaal
Personenauto's	operationele lease	22.310	19.594	15.756	35.351
Karren decoropslag	Huur	145.398	134.448	38.856	173.304
Opslagruimte	Huur	609.558	522.384	-	522.384
Printers	operationele lease	57.288	30.351	-	30.351
Diverse installaties	Huur	9.451	3.421	-	3.421
Erfpacht	Huur	179.748	179.748	718.992	898.740
Meerjarige ICT contracten	support contract	168.741	60.203	41.947	102.150

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 van voor rekening komt van de stichting zijnde huurder.

Meerjaren Investerings- en Onderhoudsplanning (MIOP)

Bij de inventarisatie van achterstallig onderhoud bij kunst- en cultuurpanden heeft de gemeente Amsterdam in maart 2009 verzocht een Meerjaren Investerings- en Onderhoudsplan (MIOP) op te stellen voor periode 2011-2034. Samen met de firma ABT is in 2009 een MIOP opgesteld en ingediend bij de gemeente Amsterdam. Realisatie van de MIOP 2009 vraagt een structureel bedrag van € 5.600.000 per jaar.

Bij de subsidietoekenning door de gemeente Amsterdam voor de Kunstenplanperiode 2013-2016 is € 3.100.000 aangemerkt voor groot onderhoud en investeringen en € 1.500.000 voor de kosten van onderhoudspersoneel. Van dit bedrag moeten de operationele personele en materiele kosten van onderhoud, groot onderhoud en investeringen worden bekostigd. De directie heeft intern een MIOP opgesteld om binnen de budgettaire kaders aan de instandhoudingsverplichting te kunnen voldoen. Van de jaarlijks beschikbaar gestelde subsidie wordt € 3.100.000 geoormerkt voor groot onderhoud en investeringen. Op basis van dit plan kan tot en met 2016 met behulp van onttrekkingen aan de voorziening groot onderhoud en de jaarlijks intern geoormerkte subsidie aan de instandhoudingsverplichting worden voldaan. Daarna is de verwachting dat de voorziening groot onderhoud is uitgeput en resteert slechts de intern geoormerkte subsidie.

In 2015 is de interne MIOP extern getoetst om de aanvraag voor de Kunstenplanperiode 2017-2020 te onderbouwen. De firma ABT is daarbij uitgegaan van het prijspeil maart 2015. De jaren daarna zijn niet geïndexeerd. Voor de periode 2017-2020 is gemiddeld € 5.400.000 per jaar nodig (exclusief vaste personele lasten). De aanvraag is ingediend bij de gemeente Amsterdam met het kunstenplan 2017-2020. Tevens wordt overlegd met de eigenaar van het gebouw om te bepalen in hoeverre onderhoud voor rekening van de gebruiker dan wel de eigenaar dient te komen. Hiervoor is een bedrag van 500.000 euro ingeschat.

4.4.8. TOELICHTING OP DE EXPLOITATIEREKENING 2015

9. Publieksinkomsten

(x € 1.000)	Rekening 2015	Begroting 2015	Rekening 2014
Publieksinkomsten buitenland	714	607	126
Publieksinkomsten binnenland:			
Recettes	12.752	12.843	11.758
Uitkoop	465	40	162
Partage	109	0	101
Overige publieksinkomsten:			
Theaterwinkel	254	268	270
Horeca voorgebouw	1.084	1.039	1.075
Diverse publieksinkomsten	1.195	1.016	1.011
Totaal overige publieksinkomsten:	2.533	2.323	2.356
Totaal publieksinkomsten binnenland	15.859	15.206	14.377
Totaal publieksinkomsten	16.573	15.813	14.503

Publieksinkomsten buitenland

De publieksinkomsten buitenland zijn € 107.000 (18%) hoger dan begroot. Extra baten vloeien voort uit de tournee van Ballet naar Sint-Petersburg in april 2015, die tijdens de lopende beleidsperiode is gepland en daarom niet is begroot. Daarnaast heeft de tournee naar London van HNB in juli 2015 hogere recettes opgeleverd.

Publieksinkomsten binnenland

Ten opzichte van 2014 zijn de inkomsten in Nederland met € 1,5 miljoen (10%) gestegen met name door uitzonderlijk hoge bezettingspercentages en coproductiebijdragen.

De publieksinkomsten binnenland zijn € 653.000 (4%) hoger dan begroot.

Belangrijkste oorzaken zijn:

- De inkomsten uit recettes, uitkopen en partage zijn met € 443.000 (3%) toegenomen. Bij Ballet heeft de positieve trend in de ontwikkeling van de recettes zich voortgezet in 2015. Het gemiddelde bezettingspercentage voor Ballet was met 94% exceptioneel hoog. Hierdoor zijn de inkomsten van Ballet met 15% gestegen ten opzichte van de begroting (€ 607.000). De inkomsten voor Opera zijn door kortingen licht gedaald met -2% (€ -169.000). De gemiddelde bezettingsraad voor Opera was 93%. De groei voor geheel NO&B komt door een sterke programmering, marketinginspanningen en groeiende mediaexposure. Daarnaast is een kleine prijsverhoging doorgevoerd en heeft dynamic pricing een positief effect gehad op de inkomsten uit recettes. De kunstvormen worden separaat toegelicht in paragraaf 4.4.10 tot en met 4.4.12.

- De omzet van de theaterwinkel inclusief de verkoop van programmaboeken is € -14.000 (-5%) lager dan begroot. De omzet van de winkel die is -23% lager, omdat er minder belangstelling is voor dvd's en boeken. Deze omzetzijdeling is marktconform. De marge van de winkel is gestegen van 45% naar 47%. De verkoop van programmaboeken is met 31% gestegen.
- Door de stijging van het aantal bezoekers ten opzichte van de begroting is de opbrengst van Horeca voorgebouw met € 45.000 (4%) verbeterd.
- De toename van de diverse publieksinkomsten komt door een stijging van het vestiaire- en bespreekgeld met € 76.000 (11%) als gevolg van hogere bezoekersaantallen en niet begrote gelden voor enkele gast- en educatieve producties, zoals het Holland Festival programma *The End* en het *Brainwash festival*. Daarnaast zijn de opbrengsten van de doorberekende administratiekosten van ticketverkoop met € 74.000 (37%) toegenomen door de groei van receptie-inkomsten, nieuw beleid met betrekking tot bespreekkosten en een stijgende verkoop van e-tickets. Ook is sprake van € 27.000 (27%) extra inkomsten ten gevolge van vergoedingen voor audio- en videoregistratie (AVR).

10. Sponsorinkomsten

(x € 1.000)	Rekening 2015	Begroting 2015	Rekening 2014
Sponsoring in natura	190	75	117
Overige sponsorinkomsten	332	625	540
Totaal sponsorinkomsten	522	700	657

De sponsorinkomsten zijn € -178.000 (-25%) lager dan begroot. In vergelijking met 2014 is sponsoring met -21% gedaald. De begrote sponsorinkomsten zijn niet behaald (€ -181.000). Sponsoring door bedrijven blijft achter door de competitie in de sector en het feit dat NO&B achterstand heeft wat bij

andere culturele instellingen betreft fondsenwerving. NO&B is relatief laat begonnen met fondsenwerving. De inkomsten uit events vallen lager uit dan begroot (€ -112.000). Deze afname van inkomsten wordt ten dele gecompenseerd door € 115.000 hogere opbrengsten uit barterovereenkomsten.

11. Overige inkomsten

(x € 1.000)	Rekening 2015	Begroting 2015	Rekening 2014
Vergoedingen van coproductanten	1.483	1.171	547
Overige inkomsten:	736	404	759
Totaal overige inkomsten	2.219	1.575	1.306

Vergoeding coproductanten

De vergoeding van coproductanten is € 312.000 (27%) hoger dan begroot. Er zijn onder meer twee extra coproductanten aangetrokken voor de operaproducties *Il trovatore* en *Lulu*, wat extra bijdragen heeft opgeleverd van € 192.000. Ook zijn extra coproductiebijdragen geworven voor de operaproducties in het kader van Talentontwikkeling (*Trauernacht* en *Be with me now* € 44.000). Voor de productie *La Bohème* uit 2014 zijn nagekomen coproductiebijdragen gerealiseerd van € 16.000.

Voor Ballet is een coproductiebetaling begroot aan het gezelschap ISH voor de gezamenlijke Talentontwikkeling productie *Narnia: de Leeuw, de Heks en de Kleerkast*. Deze bijdrage van Ballet is in de jaarrekening als kosten verwerkt in de activiteitenlasten. Dit leidt tot een discrepantie tussen begroting en realisatie van inkomsten uit coproductiebijdragen van € 51.000.

Ten opzichte van 2014 zijn de vergoedingen van coproductanten meer dan verdubbeld.

Overige inkomsten

Onder de overige inkomsten worden inkomsten uit verhuur en verkoop van producties, werkzaamheden voor derden en de verhuur van de grote zaal voor optredens verantwoord.

De overige inkomsten zijn € 332.000 (82%) hoger dan begroot.

Deze verhoging is onder andere het gevolg van € 135.000 additionele opbrengsten uit verhuur en verkoop van producties. De verhuur van balletproductie *Don Quichot* aan Pacific Northwest Ballet in Seattle (VS) heeft € 35.000 meer opgeleverd dan begroot. Daarnaast heeft de niet-begrote verhuur van balletproductie *The Dream* aan The Australian Ballet € 70.000 extra inkomsten opgeleverd. Opera heeft € 30.000 extra inkomsten verworven voor de verkoop en verhuur van producties in 2015.

Theater heeft voor € 113.000 extra inkomsten ontvangen voor de bouw van een door kunstenaar Liam Gillick ontworpen muur op het Museumplein in opdracht van het Holland Festival.

De inkomsten uit zaalhuur zijn € 38.000 hoger dan begroot door verhuur van de zaal aan Het Holland Festival voor *The End* (€ 18.000), voor het jaarlijkse Operaconcours *Belvédère* (€ 12.000) en het *Brainwashfestival* (€ 8.000).

12. Indirecte opbrengsten

(x € 1.000)	Rekening 2015	Begroting 2015	Rekening 2014
Horeca	301	400	344
Diverse indirecte opbrengsten	123	41	70
Totaal indirecte opbrengsten	424	441	414

De horecaomzet van de artiestenfoyer is € -99.000 (25%) lager dan begroot. Deze daling is ontstaan door een daling van het aantal gebruikers van de artiestenfoyer. De kosten van de artiestenfoyer zijn overeenkomstig gedaald, waardoor het resultaat van de artiestenfoyer in lijn is met de begroting.

De diverse indirecte opbrengsten zijn € 82.000 hoger dan begroot. Dit betreft onder andere de inkomsten uit de verhuur

van appartementen aan dansers (€ 39.000), die in de begroting zijn gesaldeerd met de kosten van appartementen. Verder is sprake van een vrijval van een reservering in 2014 voor opleidingen en cursussen van € 27.000. NO&B heeft een uitkering van € 9.000 ontvangen als gevolg van een schikking die is overeengekomen met een leverancier voor het in gebreke blijven bij de levering van hardware, software en diensten betreffende een betaalsysteem.

13. Subsidies/bijdragen

(x € 1.000)	Rekening 2015	Begroting 2015	Rekening 2014
Structurele subsidie OCW	31.483	31.359	31.244
Structurele subsidie gemeente	11.146	11.146	11.146
Overige subsidies/bijdragen uit publieke middelen	72	60	204
Overige bijdragen uit private middelen:			
Particulieren incl. vriendenverenigingen	886	805	493
Private fondsen	392	505	287
Totaal subsidies/bijdragen	43.979	43.875	43.374

Structurele subsidie OCW

De structurele subsidie van het ministerie van OCW is € 124.000 (0,4%) hoger dan begroot, als gevolg van een loon- en prijsbijstelling voor 2015 door het ministerie Dit resulteert in een hogere subsidie voor Opera (€ 97.000) en voor Ballet (€ 27.000).

Structurele subsidie Gemeente

De structurele subsidie van de gemeente Amsterdam is conform begroting in 2015.

Zowel het ministerie van OCW als de gemeente Amsterdam hebben eisen gesteld bij het toekennen van de subsidie. Voor de realisatie hiervan wordt verwezen naar het prestatieoverzicht in het Jaarverslag.

Overige subsidies/bijdragen uit publieke middelen

De overige subsidies en bijdragen uit publieke middelen zijn € 12.000 (20%) hoger dan begroot.

De bijdrage van ENOA voor Talentontwikkeling Opera van € 60.000 is conform begroting.

Bijdragen particulieren

De inkomsten uit particuliere bijdragen en de HNB vriendenvereniging zijn € 81.000 (10%) hoger dan begroot. In vergelijking met 2014 zijn de particuliere bijdragen met 80% toegenomen.

De begrote bijdrage van HNB Fonds van € 450.000 is volledig toegewezen. Hiervan is € 100.000 ten goede gekomen aan de Talentontwikkeling balletproductie Narnia: de Leeuw, de Heks en de Kleerkast. Bij de Opera is € 436.000 aan inkomsten verworven van particuliere donateurs en vriendenvereniging en dat is € 81.000 meer dan begroot. Dit betreft een groei van 35% ten opzichte van 2014.

Bijdrage private fondsen

Theater, Opera en Ballet hebben hun begrote doelstellingen

niet behaald, waardoor € -113.000 niet is gerealiseerd. Ten opzichte van 2014 zijn de bijdragen van private fondsen met 37% gestegen.

Opera en Ballet hebben voor € 392.000 aan bijdragen ontvangen van diverse private fondsen zoals bijvoorbeeld van het Gieskes / Strijbis Fonds, Ammodo, Van de Ende Foundation en het St Pieter Sebastiaan fonds.

VSF Fonds en Fonds 21 hebben een bijdrage toegekend aan de balletproductie Narnia: de Leeuw, de Heks en de Kleerkas (talentontwikkeling). Van deze bijdrage is 40% afgedragen aan coproducent ISH.

Bijdragen bedrijven om niet

Diverse bedrijven hebben ten behoeve van de organisatie om niet bijgedragen. Net als in 2014 heeft The Boston Consulting Group de organisatie bijgestaan in de vormgeving en uitvoering van de nieuwe organisatiestructuur en het ondersteunen van het management. Tevens zijn om niet bijdragen afkomstig van onder andere &samhoud places, Andaz Hotel Prinsengracht Amsterdam, Booking.com, Gispén, Google, LM Flower Fashion, Loyens & Loeff, Olssen Philips en Sofitel Legend The Grand Amsterdam.

14. Beheerlasten personeel

(x € 1.000)	Rekening 2015	Begroting 2015	Rekening 2014
Algemeen personeel	3.521	3.507	3.522
Commercieel personeel	3.315	3.272	3.483
Overige personeelskosten	909	1.162	1.022
Totaal beheerlasten personeel	7.745	7.941	8.027

De onderschrijding van de beheerlasten personeel ten opzichte van de begroting bedraagt € -196.000 (-2%).

De kosten van algemeen en commercieel personeel zijn € -57.000 (-1%) lager dan begroot. Ondanks deze geringe afwijking is sprake van materiële posten, die elkaar gedeeltelijk compenseren: verlagings van pensioenpremies met een effect van € -131.000; gemiddeld -1,8 fte minder in dienst resulteert in een verlaging van € -132.000; de kosten van inzet losse krachten zijn € 226.000 hoger door een capaciteitstekort op afdelingen;

vergoedingen voor stagiaires zijn bij enkele afdelingen niet begroot.

De overige personeelskosten zijn € -253.000 lager. Dit komt hoofdzakelijk door lagere afvloeiingskosten (€ -324.000), omdat de implementatie van de organisatiestrategie enige vertraging heeft opgelopen. Door extra inzet van fysiotherapie bij Ballet zijn de kosten voor Arbozorg met € 79.000 toegenomen ten opzichte van de begroting.

15. Beheerlasten materieel

(x € 1.000)	Realisatie 2015	Begroting 2015	Realisatie 2014
Huisvestingskosten	2.701	2.771	2.869
Kantoorkosten	1.597	1.478	1.610
Algemene publiciteitskosten	437	439	622
Afschrijvingskosten	2.136	2.263	2.037
Groot onderhoud	377	564	373
Dotatie voorziening groot onderhoud	2.725	472	2.727
Onttrekking overlopende passiva investeringen	-1.834	0	-1.778
Totaal beheerlasten materieel	8.139	7.987	8.460

Aan beheerlasten materieel is € 152.000 (2%) meer besteed dan begroot.

Huisvestingskosten

De huisvestingslasten zijn € -70.000 (-3%) lager dan begroot.

Door de zachte winter en lagere tarieven zijn de kosten voor energie en water € -133.000 lager. De kosten voor schoonmaak zijn lager ten gevolge van het scherp toezien op het aantal bestede uren. Dit heeft een besparing van € -32.000 opgeleverd. De WOZ-belasting is € -20.000 lager door een teruggave.

De kosten voor Decoropslag Ballet zijn € 47.000 hoger dan begroot. Dit komt met name door de vertraging die de verhuizing van Decoropslag Ballet naar het Decoratelier heeft opgelopen, waardoor in 2015 meer externe opslag nodig was dan voorzien. Bij de Opera zijn € 34.000 extra kosten omdat minder producties zijn afgevoerd dan was voorzien.

De kosten van de huur van appartementen voor dansers zijn in de begroting gesaldeerd met de inkomsten van appartementen. Hierdoor wijkt de realisatie € 29.000 af van de begroting.

Kantoorkosten

Bij de kantoorkosten is een toename van € 119.000 (8%), voornamelijk door hogere externe advieskosten (€ 138.000). De belangrijkste oorzaak hiervan is verwerking van € 100.000 advieskosten van de barterovereenkomst met KPMG voor het advieswerk dat voor het project Professionalisering en Modernisering van de Financiële Organisatie is verricht. Vanaf 2015 worden zowel de inkomsten als de kosten van barterdeals verantwoord in de jaarrekening. Bij het opstellen van de begroting is daar geen rekening mee gehouden. Daarnaast zijn extra advieskosten verantwoord door de inhuur van juridisch advies ten behoeve van de harmonisatie van de arbeidsvoorwaarden, de problemen met de plannen voor het fietsendepot van de gemeente Amsterdam en het opstellen van de vaststellingsovereenkomst 2013-2016 OCW inzake arbeidskosten en wijziging verlening dansactiviteiten.

Deze overbesteding wordt ten dele gecompenseerd door enkele onderbestedingen. Automatisering heeft € -32.000 minder kosten uitgegeven aan IT infrastructuur en software. De telefoonkosten zijn € -25.000 lager dan begroot door lagere kosten voor vaste telefonie.

De accountantskosten zijn € 17.000 hoger ten opzichte van de begroting en zijn als volgt opgebouwd:

Accountantskosten

(x € 1.000)	Realisatie 2015	Realisatie 2014
Onderzoek van de jaarrekening	95	82
Honoraria andere controleopdrachten	7	3
Nagekomen kosten jaarrekening voorgaand jaar	0	10
Totaal accountantskosten	102	95

Afschrijvingskosten

De afschrijvingskosten zijn € -127.000 (-6%) lager dan begroot, omdat minder is geïnvesteerd dan voorzien. De lagere MIOP gerelateerde afschrijving (€ -230.000) wordt gedeeltelijk gecompenseerd door afschrijving van de investering Decoratelier in 2015 (€ 103.000).

Groot onderhoud

Kosten van groot onderhoud zijn € -189.000 lager dan begroot door efficiëntere uitvoering en uitgesteld onderhoud.

Dotatie voorziening groot onderhoud en onttrekking overlopende passiva investeringen

De dotatie van € 2.725.000 betreft het deel van de geormerkte subsidie waar nog geen verplichtingen in de vorm van afschrijvingen tegenover staan. De dotatie is bepaald door de geormerkte subsidie van € 3.100.000 te verminderen met de werkelijke uitgaven voor het in standhouden van het gebouw van € 375.000 in 2015 (begroting € 564.000). De afschrijvingslasten verminderen de dotatie en zijn € -230.000 lager dan begroot door lagere investeringen. Per saldo zijn de afschrijvingslasten en de dotatie groot onderhoud € -419.000 lager dan begroot.

16. Activiteitenlasten personeel

(x € 1.000)	Rekening 2015	Begroting 2015	Rekening 2014
Ondersteunend personeel	19.185	19.570	19.511
Uitvoerend personeel	19.606	20.165	17.913
Overige personeelskosten	42	10	44
Totaal activiteitenlasten personeel	38.833	39.745	37.468

De kosten voor activiteitenlasten personeel zijn € -912.000 (-2%) lager dan begroot.

Ondersteunend personeel

De onderschrijding bedraagt € -385.000 (-2%).

Relevante afwijkingen ondanks deze geringe onderschrijding: Lagere pensioenpremies met een effect van € -335.000; De totale formatie van activiteitenlasten ondersteunend personeel is gemiddeld -12,47 fte lager dan begroot. Hier wordt gericht op gestuurd. Hierdoor zijn de salariskosten met € -694.000 afgenomen. Deze afname komt met name door het niet invullen van vacatures op de technische en kostuumafdelingen en Kap & Grime (€ -558.000). Opera en Ballet hebben in 2015 7% minder uren afgenomen

Door capaciteitstekort zijn de kosten voor losse krachten met € 364.000 toegenomen.

Uitbetaling van niet opgenomen vakantiedagen en de dotatie ten gunste van de voorziening verschuldigde vakantiedagen leidt tot een kostentoename van € 121.000.

Uitbetaling van jubileumuitkeringen en de dotatie aan de voorziening jubileumuitkeringen heeft een kostenverhoging van € 42.000 tot gevolg.

Aan alle werknemers is een eenmalige uitkering van € 150 verstrekt in het kader van de CAO onderhandelingen. Hierdoor is sprake van € 41.000 extra kosten.

De overige personeelskosten zijn € 47.000 hoger dan begroot, voornamelijk door huurvergoedingen en betaling van college-

gelden aan de dansers van de Junior Company (€ 25.000). De overige personeelskosten (€ 22.000) betreffen extra vergoedingen voor onder andere séjours, EHBO/bedrijfs hulpverlening en schoeisel.

Uitvoerend personeel

De activiteitenlasten van uitvoerend personeel zijn € -559.000 (-3%) lager dan begroot.

De verlaging van pensioenpremies heeft een effect van € -140.000. Daarnaast zijn de salariskosten € -213.000 lager dan begroot, omdat bij het Koor en Koorleiding vacatures niet zijn ingevuld en dansers lager zijn ingeschaald. Bij de dansers is een voorziening van € 67.000 opgenomen in verband met het saldo verlofdagen, die de dansers in 2015 niet konden opnemen.

De personele productiekosten zijn € -308.000 (-2,5%) lager dan begroot. Dit wordt mede veroorzaakt door doorlopende kostenverlagende aanpassingen in het productieproces van de Opera en lagere vraag vanuit het primaire proces.

Overige personeelskosten

De overige personeelskosten zijn met € 32.000 toegenomen door een overschrijding op kosten voor fysiotherapie voor de Junior Company bij Ballet door het toegenomen aantal voorstellingen.

17. Activiteitenlasten materieel

(x € 1.000)	Rekening 2015	Begroting 2015	Rekening 2014
Vorbereidingskosten	3.962	3.967	3.510
Uitvoeringskosten	2.203	1.256	1.761
Publiciteitskosten	1.566	1.464	1.346
Overige kosten	726	707	792
Totaal activiteitlasten materieel	8.457	7.394	7.409

Ten opzichte van de begroting zijn de kosten voor activiteitenlasten materieel met € 1.063.000 (14%) toegenomen.

De voorbereidings- en uitvoeringskosten zijn € 942.000 hoger dan begroot. In de begroting 2015 is zowel voor Opera als Ballet een taakstelling opgenomen in de activiteitenlasten materieel van respectievelijk € 416.000 en € 437.000. Ballet heeft deze taakstelling gecompenseerd met extra inkomsten uit kaartverkoop. Bij de Opera is sprake van een verschuiving en is de begrote taakstelling ingevuld door een bezuiniging op de activiteitenlasten personeel.

De publiciteitskosten zijn met € 102.000 toegenomen onder meer door de financiële verwerking van barterkosten van € 61.000.

De verhoging met € 19.000 van de overige activiteitenlasten materieel is ontstaan, omdat de in de begroting opgenomen managementcorrectie van € 100.000 voor de Horeca niet volledig is ingevuld.

18. Rentebaten/-lasten

(x € 1.000)	Realisatie 2015	Begroting 2015	Realisatie 2014
Saldo rentebaten/-lasten	195	220	286
Totaal saldo rentebaten/-lasten	195	220	286

De rentebaten zijn € -25.000 lager dan begroot door lagere rentepercentages.

19. Bijzondere baten/-lasten

(x € 1.000)	Realisatie 2015	Begroting 2015	Realisatie 2014
Saldo bijzondere baten/-lasten	196	0	101
Totaal saldo bijzondere baten/-lasten	196	0	101

Bijzondere baten en lasten zijn niet begroot. De opbrengst van € 196.000 is het gevolg van vrijval van in 2014 opgenomen reserveringen voor nagekomen kosten Opera en Ballet (€ 60.000), afrekening met Aix-en-Provence voor de co-productie *Written on Skin* uit 2012 (€ 45.000), telefoonkosten

in 2014 van de gemeente Amsterdam (€ 24.000) en voor uitbetaling van te veel gewerkte verlofdagen dansers in 2014 (€ 61.500). Deze zijn niet uitbetaald in 2015, maar gecompenseerd met vrije dagen.

20. Personeel

Personeelskosten	Rekening 2015	Rekening 2014
Salariskosten	24.127	24.470
Sociale lasten	3.172	3.099
Pensioenpremies	2.877	3.331
Totaal personeelskosten	30.176	30.900

Dit betreft de personeelskosten, inclusief voorziening vakantiedagen en jubilea voor personeel met een onbepaald en bepaald dienstverband bij de Stichting Nationale Opera & Ballet.

De sociale lasten zijn € 73.000 (2%) gestegen ten opzichte van 2014. Het percentage sociale lasten ten opzichte van het salaris bedraagt 13%.

De pensioenpremies zijn met € -454.000 sterk gedaald ten opzichte van 2014 en in vergelijking met het budget 2015 € -606.000. De werkgeversbijdrage in de pensioen is in 2015

verlaagd doordat de ABP pensioenen voortaan worden geïndexeerd op basis van de prijsontwikkeling en niet meer op basis van de loonontwikkeling. Daardoor is een lagere werkgeversbijdrage in de pensioenkosten voorzien. De werkgeversbijdrage na aftrek van de franchise in 2014 was 14,285% en in 2015 13,405%. Het ABP heeft de werkgeversbijdrage Flexibel Pensioen en Uittreden (FPU) in 2015 met 25% verlaagd van 4% naar 3%.

Er waren in 2015 geen medewerkers voor langere tijd werkzaam in het buitenland.

21. Periodiek betaalde beloningen bestuurders**Wet normering topinkomens**

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

Het bezoldigingsmaximum in 2015 voor Nationale Opera & Ballet is € 178.000 (in 2014 € 230.474). Het individuele WNT-maximum is berekend naar rato van de omvang (en voor topfunctionarissen tevens de duur) van het dienstverband. Het individuele WNT-maximum voor de leden van Raad van Toezicht bedraagt voor de voorzitter 15% en voor de overige leden 10% van het bezoldigingsmaximum, berekend naar rato van de duur van het dienstverband.

In het kader van de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen (semi) publieke sector zijn de volgende topfunctionarissen voor de stichting geïdentificeerd:

- Raad van Toezicht.
- De statutaire directie, uitgebreid met een adjunct-directeur.

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 2015 zijn geen kosten vergoed. Alle leden van de Raad van Toezicht worden in de gelegenheid gesteld om voorstellingen bij te wonen.

Bezoldiging directie

De statutaire directie, uitgebreid met een adjunct-directeur, zijn geïdentificeerd als leidinggevende topfunctionarissen van Nationale Opera & Ballet. Voor 2015 is de bezoldiging directie in totaal € 606.270.

<i>bedragen in €</i>	E.A. van der Plas (Els)	P.R. Audi (Pierre)	T.H.J. Brandsen (Ted)	F.Th.M. Huneke (Frans)
Functie	Algemeen Directeur	Directeur Opera	Directeur Ballet	Directeur Technische Organisatie
Duur dienstverband in 2015	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Omvang dienstverband (in fte)	1,0	1,0	1,0	1,0
Gewezen topfunctionaris?	Nee	Nee	Nee	Nee
Echte of fictieve dienstbetrekking?	Echte	Echte	Echte	Echte

Overige rapportageverplichtingen op grond van de WNT

Naast de hierboven vermelde topfunctionarissen zijn er geen overige functionarissen die in 2015 een bezoldiging boven het toepasselijke WNT-maximum hebben ontvangen, of waarvoor in eerdere jaren een vermelding op grond van de WOPT of de WNT heeft plaatsgevonden of had moeten plaatsvinden. Er zijn in 2015 geen ontsluitingen aan overige functionarissen betaald die op grond van de WNT dienen te worden gerapporteerd.

4.4.9. TOELICHTING OP HET KASTROOMOVERZICHT

De kasstroom van NO&B is in 2015 € 297.000 positief, omdat de positieve kasstroom uit operationele activiteiten hoger is dan de negatieve kasstroom uit investeringsactiviteiten.

4.4.10. TOELICHTING OP HET EXPLOITATIERESULTAAT THEATER

	Rekening 2015	Begroting 2015	Rekening 2014	
BATEN (x € 1.000)				
Directe opbrengsten				
<i>Publieksinkomsten totaal</i>	2.311	2.151	2.233	
Publieksinkomsten buitenland	0	0	0	
Publieksinkomsten binnenland totaal	2.311	2.151	2.233	
<i>Waarvan recette</i>	22	17	20	
<i>Waarvan uitkoop</i>	0	0	0	
<i>Waarvan partage</i>	0	0	0	
<i>Waarvan overige publieksinkomsten</i>	2.289	2.134	2.213	
Sponsorinkomsten	112	220	126	
<i>Waarvan sponsoring in natura</i>	0	0	0	
<i>Waarvan overige sponsorinkomsten</i>	112	220	126	
Overige inkomsten	192	0	162	
<i>Waarvan vergoedingen van coproducenten</i>	2	0	0	
<i>Waarvan overige inkomsten</i>	190	0	162	
Indirecte opbrengsten	321	410	355	
<i>Waarvan overige indirecte opbrengsten</i>	321	410	355	
Totale opbrengsten	2.936	2.781	2.876	
Structurele subsidie OCW	0	0	0	
Structurele subsidie gemeente	6.864	6.864	6.864	
Overige subsidies/bijdragen uit publieke middelen	0	0	0	
Overige bijdragen uit private middelen	0	0	0	
<i>Waarvan particulieren incl. vriendenverenigingen</i>	0	0	0	
<i>Waarvan private fondsen</i>	0	0	0	
Totale Subsidies/Bijdragen	6.864	6.864	6.864	
TOTALE BATEN	9.800	9.645	9.740	
LASTEN (x € 1.000)	fte (n)	Rekening 2015	Begroting 2015	Rekening 2014
Beheerlasten personeel		1.958	2.015	2.083
Beheerlasten materieel		3.492	3.331	3.381
Totale Beheerlasten		5.450	5.346	5.464
Activiteitenlasten personeel		959	952	941
Activiteitenlasten materieel		883	771	858
Totale Activiteitenlasten		1.842	1.723	1.799
Allocatie		2.245	2.412	2.932
TOTALE LASTEN		9.537	9.481	10.195
SALDO UIT GEWONE BEDRIJFSVOERING		263	164	-455
Saldo rentebaten/-lasten		127	134	175
Saldo bijzondere baten/lasten		0	0	1
EXPLOITATIERESULTAAT		390	298	-279

Inleiding

In deze paragraaf vindt u de aparte exploitatierekening 2015 van de kunstvorm Theater. In de toelichting worden zaken behandeld ter aanvulling op hetgeen al is beschreven in de toelichting op het totale resultaat van Nationale Ballet & Opera (zie paragraaf 4.4.8).

Exploitatieresultaat

Het exploitatieresultaat bij Theater bedraagt € 390.000, een verbetering met € 92.000 (31%) ten opzichte van de begroting. In verband met de haringmaat is hierop bewust gestuurd.

(x € 1.000)	Rekening 2015	Begroting 2015	Rekening 2014
Algemene reserve	4.292	4.200	3.902
Risicoreserve	2.000	2.000	2.000
Vrije reserves	6.292	6.200	5.902
Totale baten	63.717	62.404	60.254
Ratio haringmaat	9,9%	9,9%	9,8%

Baten

De totale baten bij Theater zijn € 155.000 (6%) hoger dan begroot.

De publieksinkomsten zijn € 160.000 (7%) hoger dan begroot. Voornaamste oorzaak is de stijging van de inkomsten uit vestiaire- en bespreekgeld (€ 76.000) en de doorberekende administratiekosten (€ 74.000) die volledig ten gunste van Theater vallen. Administratiekosten worden in rekening gebracht bij abonneementhouders, bij boeking, ruil en vervangende plaatsbewijzen. De opbrengst administratiekosten is € 22.000 hoger dan in 2014. Door de stijging van het aantal bezoekers is ook de omzet van de Horeca gestegen met € 45.000,

De begrote inkomsten door commerciële verhuur is € -108.000 achtergebleven bij de begroting. Sponsoring viel tegen door het wegvallen van lidmaatschappen van de opera & ballet lounge en geringe beschikbaarheid op door het bedrijfsleven aangevraagde data.

De sponsoropbrengsten zijn € -108.000 lager dan begroot en € -14.000 lager dan in 2014.

Overige inkomsten zijn niet begroot en bestaan vooral uit werkzaamheden van het Decoratelier voor Holland Festival Museumplein (€ 113.000) en opbrengst verhuur voor *The End* (€ 18.000) en *Brainwashfestival* (€ 8.000).

De indirecte inkomsten zijn € -88.000 lager dan begroot. De horecaopbrengsten van de Artiestenfoyer blijven achter

Haringmaat

Bij de haringmaat worden de vrije reserves, bestaande uit de algemene reserve en risicoreserve, vergeleken met de totale baten. De stichting streeft een haringmaat van minimaal 10% na. De haringmaat is in 2015 met 0,1% verbeterd ten opzichte van 2014. De algemene reserves zijn in 2015 toegenomen door het resultaat van Theater, dat hoger is dan begroot. De totale baten zijn veel hoger dan begroot door de toename van baten bij Ballet en Opera. In hele procenten is de haringmaat 10%.

op de begroting, waarbij vooral de derving van inkomsten als gevolg van niet goed werkende vendingmachines in het oog springt (€ -47.000).

Lasten

De totale lasten bij Theater zijn iets hoger (€ 56.000) dan de begroting.

Beheerlasten

De beheerlasten personeel zijn € -57.000 (-3%) lager dan begroot. Vooral de inhuur losse krachten voor de artiestenfoyer, horeca en publieksbegeleiding is lager uitgevallen.

De verhoging van de beheerlasten materieel met € 161.000 (5%) is onder meer toerekenbaar aan de niet begrote barter advieskosten KPMG (€ 100.000).

Activiteitenlasten

Bij de activiteitenlasten is sprake van een stijging van € 119.000 (7%), waarvan € 7.000 toerekenbaar is aan hoger personele activiteitenlasten.

De materiële activiteitenlasten zijn € 112.000 hoger dan begroot, waarvan € 86.000 toegerekend kan worden aan niet begrote materiaalkosten decors voor Holland Festival Museumplein.

Allocatie

De doorbelasting is € -167.000 (-7%) lager dan de begroting 2015.

De kosten van centrale afdelingen worden doorbelast op basis van afgenomen uren en een begroot uurtarief. Per jaareinde vindt nacalculatie plaats op basis van de werkelijke uren en kosten van het Decoratelier, Rekwisieten, Toneeldienst, Belichting, AVC, Kostuumafdelingen, Kap en Grime.

In 2015 hebben Opera en Ballet minder uren afgenomen dan Begroot. De kosten van de Centrale afdelingen zijn 3% lager dan begroot. De uren van Educatie, Participatie & Programmering en commerciële verhuur worden verantwoord bij Theater. De doorbelasting uren van centrale afdelingen is € 84.000 hoger dan begroot, vooral door commerciële verhuur, Holland Festival en Brainwashfestival die niet zijn begroot. De opbrengsten zijn onder baten opgenomen.

Gewijzigde omstandigheden hebben ertoe geleid dat in de loop van het jaar de verdeelsleutel Marketing, Communicatie & Verkoop (MCV) is aangepast, waardoor het Theater € 69.000 hogere kosten krijgt doorbelast.

De doorbelasting facilitaire dienst is € -218.000 lager dan voorzien doordat de kosten voor schoonmaak, electra, salarissen en gas beduidend lager zijn uitgevallen. Daarnaast is de allocatie Personeelszaken € -56.000 en Educatie & Participatie € -45.000 lager dan begroot.

Rente en bijzondere baten

De rentebaten zijn lager dan begroot doordat het rentepercentage lager is.

4.4.11. TOELICHTING OP HET EXPLOITATIERESULTAAT OPERA

	Rekening 2015	Begroting 2015	Rekening 2014
BATEN (x € 1.000)			
Directe opbrengsten			
<i>Publieksinkomsten totaal</i>	8.984	9.100	8.520
Publieksinkomsten buitenland	0	0	0
Publieksinkomsten binnenland totaal	8.984	9.100	8.520
<i>Waarvan recette</i>	8.700	8.934	8.395
<i>Waarvan uitkoop</i>	65	0	5
<i>Waarvan partage</i>	0	0	0
<i>Waarvan overige publieksinkomsten</i>	219	166	120
Sponsorinkomsten	69	145	212
<i>Waarvan sponsoring in natura</i>	37	0	4
<i>Waarvan overige sponsorinkomsten</i>	32	145	208
Overige inkomsten	1.801	1.500	902
<i>Waarvan vergoedingen van coproductanten</i>	1.482	1.223	447
<i>Waarvan overige inkomsten</i>	319	277	455
Indirecte opbrengsten	8	20	3
<i>Waarvan overige indirecte opbrengsten</i>	8	20	3
Totale opbrengsten	10.862	10.765	9.637
Structurele subsidie OCW	24.519	24.422	24.289
Structurele subsidie gemeente	0	0	0
Overige subsidies/bijdragen uit publieke middelen	68	60	151
Overige bijdragen uit private middelen	590	605	414
<i>Waarvan particulieren incl. vriendenverenigingen</i>	435	355	323
<i>Waarvan private fondsen</i>	155	250	91
Totale Subsidies/Bijdragen	25.177	25.087	24.854
TOTALE BATEN	36.039	35.852	34.491
LASTEN (x € 1.000)			
Beheerlasten personeel	168	142	179
Beheerlasten materieel	1.468	1.278	1.466
Totale Beheerlasten	1.636	1.420	1.645
Activiteitenlasten personeel	14.435	15.090	13.376
Activiteitenlasten materieel	4.658	4.406	3.994
Totale Activiteitenlasten	19.093	19.496	17.370
Allocatie	14.940	15.544	15.769
TOTALE LASTEN	35.669	36.460	34.784
SALDO UIT GEWONE BEDRIJFSVOERING	370	-608	-293
Saldo rentebaten/-lasten	60	75	96
Saldo bijzondere baten/lasten	75	0	66
EXPLOITATIERESULTAAT	505	-533	-131

Inleiding

In deze paragraaf vindt u de aparte exploitatierekening 2015 van de kunstvorm Opera. In de toelichting worden zaken behandeld ter aanvulling op hetgeen al is beschreven in de toelichting op het totale resultaat van Nationale Opera & Ballet (zie paragraaf 4.4.8).

Exploitatieresultaat

Het exploitatieresultaat van de Opera bedraagt € 505.000. Dit is een verbetering ten opzichte van de begroting met € 1.038.000.

Baten

De totale baten van de Opera zijn ten opzichte van de begroting met € 187.000 (1%) toegenomen.

Publieksinkomsten

De publieksinkomsten zijn met € -116.000 (-1%) gedaald.

Dit komt grotendeels door een inkomstendaling uit recettes en uitkoop van € -169.000 (-2%), onder andere door toepassing van kortingen en lagere kaartverkoop voor de producties *Macbeth*, *Der Rosenkavalier* en *Hänsel und Gretel*. De daling van recette inkomsten die hieruit voortvloeide, is ten dele gecompenseerd, omdat de producties *Tamerlano/Alcina*, *Benvenuto Cellini*, *Lulu* en *Dialogues des Carmelites* veel beter zijn verkocht dan was begroot. De gerealiseerde zaalbezetting van Opera was in 2015 iets hoger dan begroot.

De tegenvallende inkomsten uit recettes zijn voor € 27.000 gecompenseerd door betere verkoop van programmaboeken. Daarnaast heeft de Opera voor € 27.000 inkomsten ontvangen van samenwerkingspartner NTR (radio) en François Roussillon (*Benvenuto Cellini*, televisie).

Sponsorinkomsten

De begrote sponsorinkomsten zijn niet behaald (€ -76.000).

Overige inkomsten

De toename van overige inkomsten met € 301.000 (20%) is vooral het gevolg van hogere coproductiebijdragen (€ 259.000). De Opera heeft twee extra coproductanten aangehouden voor *Il trovatore* en *Lulu*. Dit heeft geleid tot extra co-productiebijdragen van € 192.000. Daarnaast zijn extra co-productiebijdragen geworven voor de Talentontwikkeling producties *Trauernacht* en *Be with me now* (€ 44.000), waarvoor geen co-productiebijdrage was begroot. Voor de productie *La Bohème* uit december 2014 zijn nog nagekomen co-productiebijdragen gerealiseerd van € 16.000.

Naast de extra inkomsten uit co-productiebijdragen is ook sprake van € 42.000 extra overige inkomsten. Onder de overige inkomsten worden inkomsten uit verhuur en verkoop van producties verantwoord (onder andere *Turandot*, *Trois Oranges* en *Benvenuto Cellini*), maar ook de inkomsten uit verhuur van de grote zaal voor optredens (Belvédère).

Structurele subsidie OCW

De structurele subsidie van het ministerie van OCW is € 97.000 (0,4%) hoger dan begroot. Dit is het gevolg van een loon- en prijsbijstelling voor 2015 door het ministerie van OCW.

Overige bijdragen uit private middelen

Er is voor € -15.000 minder aan particuliere donaties en bijdragen uit private fondsen gerealiseerd dan begroot. De bijdragen uit private fondsen zijn € -95.000 lager dan begroot. Deze daling wordt echter grotendeels gecompenseerd door € 80.000 extra inkomsten uit particuliere donaties. De Opera heeft een totaal van € 435.000 aan inkomsten verworven van particuliere donateurs en vriendenverenigingen. De bijdragen particuliere donateurs en private fondsen zijn met 43% gestegen (€ 176.000) ten opzichte van 2014.

Lasten

De totale lasten zijn ten opzichte van de begroting met een bedrag van € -791.000 (-2%) afgenomen.

Beheerlasten

De stijging van de beheerlasten met € 216.000 (15%) is met name het gevolg van een stijging met € 190.000 (15%) van beheerlasten materieel.

Deze kostentoeename van beheerlasten materieel komt hoofdzakelijk door € 113.000 hogere afschrijvingskosten, waarvan € 103.000 eenmalig betreffende het Decoratier. Deze extra afschrijvingskosten zijn ontstaan door een bijzondere afwaardering van investeringen die samenhangen met de renovatie van het Decoratier in 2013.

Omdat in 2015 minder producties zijn afgevoerd dan aanvankelijk was voorzien, zijn de kosten Decoropslag met € 34.000 toegenomen. De kosten voor lidmaatschappen zijn hoger. De onvoorziene kosten zijn met € 14.000 gestegen..

De beheerlasten personeel zijn ten opzichte van de begroting met € 26.000 toegenomen, omdat de interne doorbelasting van theatermedewerkers en medewerkers artiestenfoyer voor de nazitten en marketingactiviteiten die worden georganiseerd voor de Opera niet zijn begroot.

Activiteitenlasten

De totale activiteitenlasten zijn met € -403.000 (-2%) afgenomen. Deze afname zit hem grotendeels in aanpassingen in het personele en materiële productiebudget die tijdens het opstellen van de begroting nog niet bekend waren. De werkelijke kosten van voorbereiding, externe studio's, reis- en verblijfskosten en materiële lasten talentontwikkeling zijn lager dan begroot.

Allocatie

Er is sprake van een afname van € -604.000 (-4%) ten opzichte van de begroting.

De kosten van de Technische afdelingen (Decoratelier, Rekwisieten, Toneeldienst, Belichting, AVC, Kostuumafdelingen en Kap & Grime) worden doorbelast op basis van afgenomen uren en een begroot uurtarief. Per jaareinde vindt nacalculatie van het uurtarief plaats op basis van de werkelijke uren en kosten van de desbetreffende technische afdelingen.

In 2015 heeft Opera 7% minder uren afgenomen dan begroot, vooral de uren bij Decoratelier, Kap & Grime, Rekwisieten en Kostuumafdeling zijn achtergebleven. De allocatie van uren volgens het begrote uurtarief is daardoor € -716.000 lager dan begroot. Ballet heeft ook minder uren afgenomen dan begroot. De werkelijke kosten van deze Technische afdelingen waren -3% lager dan begroot. Dit resulteerde in een aanvullende doorbelasting uren voor Opera van € 483.000. Samenvattend leidt dit tot een lastenverlichting voor de Opera van € -233.000 (-2%).

Daarnaast zijn de kosten van de centrale afdelingen die op basis van een sleutel worden doorbelast, met -7% gedaald, waardoor de doorbelasting van deze kosten bij de Opera ten opzichte van de begroting € -298.000 (-2%) lager is. Het grootste aandeel wordt hier gevormd door de allocatie van P&O naar Opera in 2015 die € -130.000 lager is, omdat de totale afvloeiingskosten € -324.000 lager zijn dan begroot.

Rente en bijzondere baten

De rentebaten zijn € -15.000 (-20%) lager dan begroot.

Bijzondere baten en lasten zijn niet begroot. De opbrengst van € 75.000 is het gevolg van vrijval van in 2014 opgenomen reserveringen: voor onvoorziene nagekomen kosten (€ 30.000) en voor definitieve afrekening met Aix-en-Provence voor de coproductie *Written on Skin* in 2012 (€ 45.000).

4.4.12. TOELICHTING OP HET EXPLOITATIERESULTAAT BALLET

BATEN (x € 1.000)	2015	2015	2014
Directe opbrengsten			
<i>Publieksinkomsten totaal</i>	5.277	4.562	3.750
Publieksinkomsten buitenland	714	607	126
Publieksinkomsten binnenland totaal	4.563	3.955	3.624
<i>Waarvan recette</i>	4.030	3.892	3.343
<i>Waarvan uitkoop</i>	400	40	157
<i>Waarvan partage</i>	109	0	101
<i>Waarvan overige publieksinkomsten</i>	24	23	23
Sponsorinkomsten	277	335	319
<i>Waarvan sponsoring in natura</i>	89	75	113
<i>Waarvan overige sponsorinkomsten</i>	188	260	206
Overige inkomsten	216	71	207
<i>Waarvan vergoedingen van coproductanten</i>	0	-51	100
<i>Waarvan overige inkomsten</i>	216	122	107
Indirecte opbrengsten	42	5	54
<i>Waarvan overige indirecte opbrengsten</i>	42	5	54
Totale opbrengsten	5.812	4.973	4.330
Structurele subsidie OCW	6.965	6.937	6.956
Structurele subsidie gemeente	4.282	4.282	4.282
Overige subsidies/bijdragen uit publieke middelen	0	0	50
Overige bijdragen uit private middelen	687	705	366
<i>Waarvan particulieren incl. vriendenverenigingen</i>	450	450	170
<i>Waarvan private fondsen</i>	237	255	196
Totale Subsidies/Bijdragen	11.934	11.924	11.654
TOTALE BATEN	17.746	16.897	15.984
	Rekening	Begroting	Rekening
LASTEN (x € 1.000)	2015	2015	2014
Beheerlasten personeel	438	347	424
Beheerlasten materieel	322	267	459
Totale Beheerlasten	760	614	883
Activiteitenlasten personeel	8.225	8.026	7.613
Activiteitenlasten materieel	2.602	1.905	2.270
Totale Activiteitenlasten	10.827	9.931	9.883
Allocatie	6.219	6.571	5.578
TOTALE LASTEN	17.806	17.115	16.344
SALDO UIT GEWONE BEDRIJFSVOERING	-60	-219	-360
Saldo rentebaten/-lasten	7	11	15
Saldo bijzondere baten/lasten	92	0	32
EXPLOITATIERESULTAAT	39	-208	-313

Inleiding

In deze paragraaf vindt u de aparte exploitatierekening 2015 van de kunstvorm Ballet. In de toelichting worden zaken behandeld als aanvulling op de toelichting van het totale resultaat van Nationale Opera & Ballet (zie paragraaf 4.4.8).

Exploitatieresultaat

Ballet heeft 2015 afgesloten met een positief exploitatieresultaat van € 39.000. Dat is een verbetering ten opzichte van de begroting met € 247.000.

Baten

De inkomsten van Ballet zijn € 849.000 (5%) hoger dan de begroting 2015. Belangrijke oorzaken van deze verbetering zijn:

- De publieksinkomsten binnenland zijn € 608.000 (15%) hoger doordat de producties in Nederland 20.000 bezoekers meer trokken dan begroot, vooral *Giselle*, *La Dame aux Camélias*, *Live* van Hans van Manen en *Narnia* leverden een belangrijke bijdrage aan het hogere bezoekersaantal;
- De inkomsten uitkoop binnenland en partage zijn grotendeels begroot onder recettes en dat levert een verschuiving op;
- De publieksinkomsten uit het buitenland zijn € 107.000 boven de begroting door de uitvoeringen van *Cinderella* in London (€ 57.000) en *Back to Bach* in Sint Petersburg (€ 50.000);
- De sponsorinkomsten blijven achter op de begroting;
- De overige inkomsten zijn gestegen door verhuur *Don Quichot* (Seattle) en *The Dream* (Australië);
- De bijdragen van Fonds 21 en VSB fonds voor Narnia zijn opgenomen onder overige bijdragen uit private middelen;
- De voor Ballet geworven baten in de particuliere markt zijn niet zichtbaar in de cijfers NO&B, deze worden verantwoord in de steunstichting HNB Fonds. NO&B ontvangt jaarlijks een bijdrage. De bijdrage in 2014 was laag omdat het fonds heeft besloten deze toe te kennen aan *Mata Hari*, de nieuwe grootschalige productie in 2016. Voor 2015 is € 450.000 onder overige bijdragen uit private middelen verantwoord;
- De bijdragen private fondsen zijn hoger dan in 2014, maar blijven -7% achter op de begroting.

Lasten

De lasten bij Ballet zijn € 691.000 (4%) hoger dan begroot.

Beheerlasten

De stijging van de beheerlasten met € 146.000 (24%) wordt veroorzaakt door een hogere beheerlasten personeel en materieel van respectievelijk € 91.000 en € 55.000. Het verschil wordt vooral veroorzaakt door hogere kosten voor fysiotherapie, Arbozorg en decoropslag.

De opslagkosten van decors zijn hoger doordat de verhuizing van de opslag naar het Decoratelier langer heeft geduurd dan

gepland. De verhuizing heeft 1 maart plaatsgevonden, waardoor langer voor externe opslag betaald moest worden.

Activiteitenlasten

De activiteitenlasten zijn € 896.000 hoger dan begroot.

De toename van € 199.000 (2%) in activiteitenlasten personeel is onder meer toe te rekenen aan hogere kosten orkesten en musici € 216.000 ondanks dat de kosten van dansers lager zijn dan begroot. Daarnaast is een voorziening saldo verlofdagen dansers opgenomen die niet begroot was.

De activiteitenlasten materieel zijn € 696.000 (37%) hoger dan begroot. De taakstellende begroting bij activiteitenlasten materieel van € 437.000 is gecompenseerd door hogere recepteinkomsten. Daarnaast is sprake van hogere voorbereidingskosten en zaalhuur.

Allocatie

Er is sprake van een afname van € -352.000 (-5%) ten opzichte van de begroting.

De kosten van de centrale afdelingen worden doorbelast op basis van afgenomen uren en een begroot uurtarief. Per jaareinde vindt nacalculatie van het uurtarief plaats op basis van de werkelijke uren en kosten van het Decoratelier, Rekwisieten, Toneeldienst, Belichting, AVC, Kostuumafdelingen, Kap en Grime.

In 2015 heeft Ballet 10% minder uren afgenomen dan begroot, vooral de uren bij de Kostuumafdeling Ballet, Decoratelier, Kap & Grime en Toneeldienst zijn achtergebleven. Opera heeft ook minder uren afgenomen. De allocatie van uren volgens het begrote uurtarief is daardoor € 404.000 lager dan begroot. De werkelijke kosten van de Centrale afdelingen waren 3% lager dan begroot. Dit resulteerde in een aanvullende doorbelasting uren voor Ballet van € 172.000.

De allocatie P&O naar Ballet is in 2015 € 104.000 lager omdat de afvloeiingskosten lager zijn dan begroot.

Rente en bijzondere baten

De rentebaten Ballet zijn laag, onder meer door het lage rentepercentage. Bijzondere baten en lasten zijn niet begroot. De opbrengst van € 92.000 betreft de afboeking vakantie-dagen van dansers en vrijval van de voorziening nagekomen kosten 2014.

Amsterdam, 29 maart 2016

De directie van de Stichting Nationale Opera & Ballet,

Els van der Plas	Pierre Audi	Ted Brandsen
Algemeen Directeur	Directeur Opera	Directeur Ballet

4.5. CONTROLEVERKLARING VAN DE ONAFHANKELIJKE ACCOUNTANT

4.6. GEBEURTENISSEN NA BALANSDATUM EN RESULTAATBESTEMMING

Bestemming resultaat (in €)

Het exploitatieresultaat bedraagt afgerond € 933.750 en is als volgt bestemd:

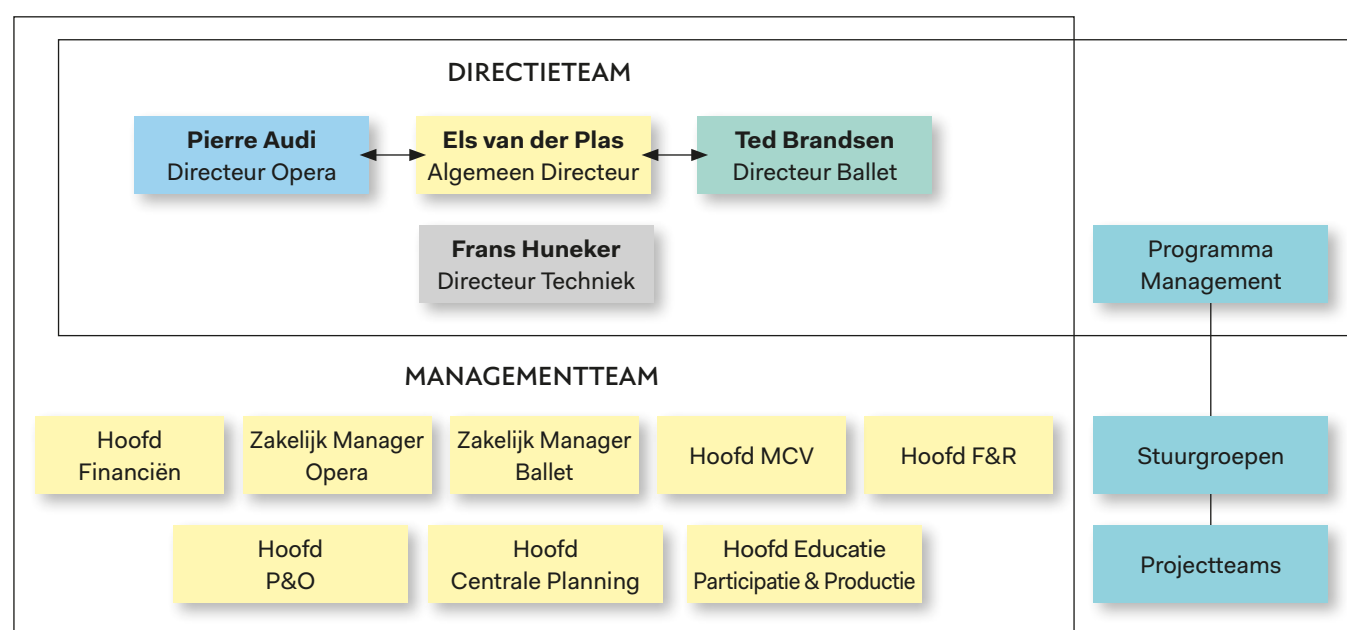
Toevoeging algemene reserve	390.517
Toevoeging bestemmingsreserve toekomstige activiteiten Opera	1.359.181
Toevoeging bestemmingsreserve toekomstige activiteiten Ballet	139.882
Onttrekking bestemmingsreserve restant subsidie OCW 2009-2012 Opera	-1.197.753
Onttrekking bestemmingsreserve restant subsidie OCW 2009-2012 Ballet	-116.232
Toevoeging bestemmingsreserve OCW Opera	343.034
Toevoeging bestemmingsreserve OCW Ballet	15.121
	<u>933.750</u>

De door de directie opgestelde jaarrekening 2015 is, conform artikel 20 lid 5 van de statuten, in de vergadering van de directie op 21 maart 2016 vastgesteld en in de vergadering van de Raad van Toezicht op 22 maart 2016 goedgekeurd.

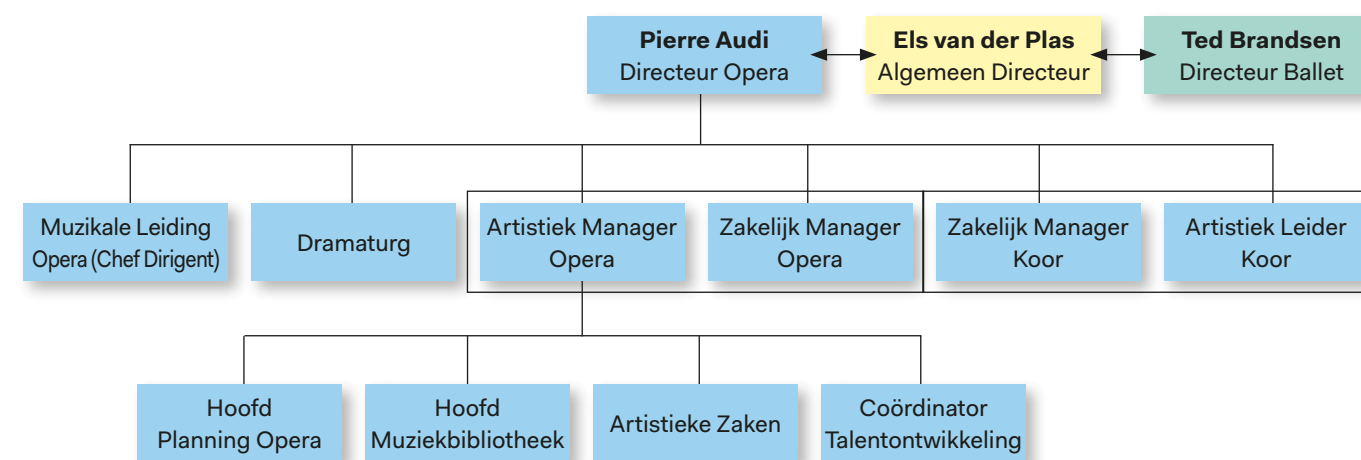
In de statuten is geen bepaling opgenomen ten aanzien van de bestemming van het resultaat.

5. ORGANOGRAM NATIONALE OPERA & BALLET

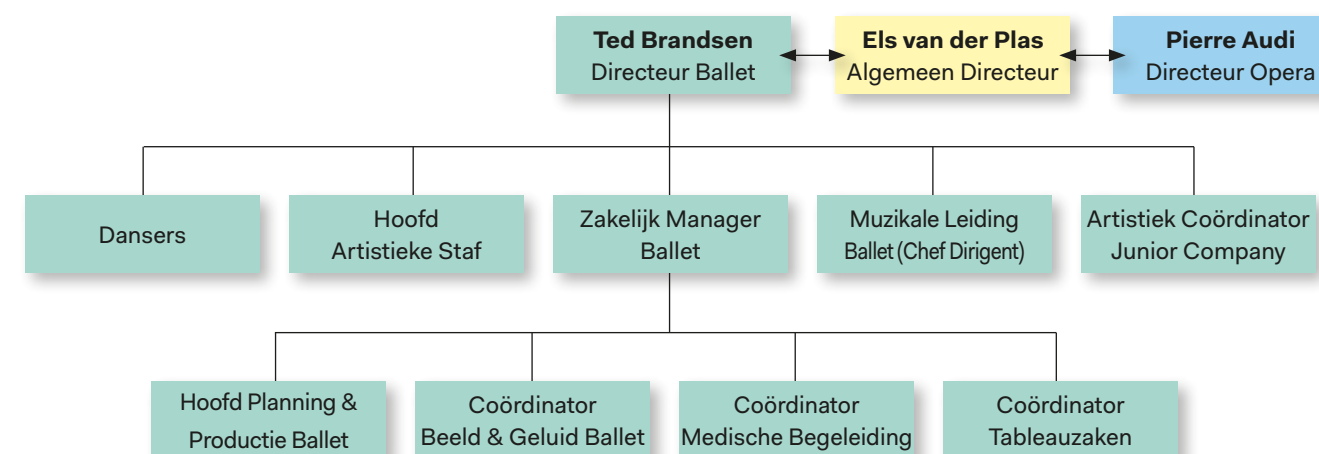
TOPSTRUCTUUR NATIONALE OPERA & BALLET

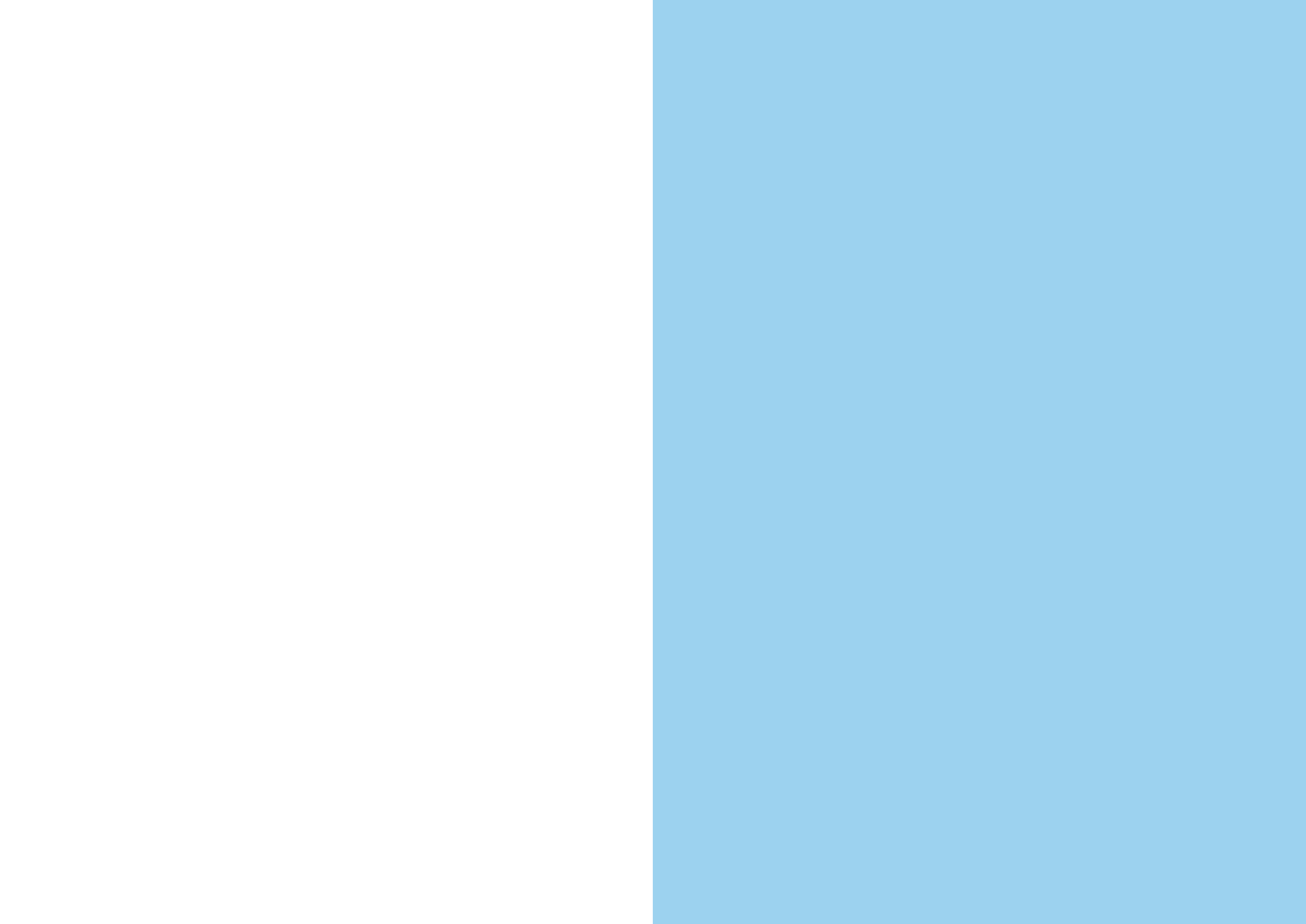


OPERA ORGANISATIE



BALLET ORGANISATIE







NATIONALE OPERA & BALLET



NATIONALE OPERA & BALLET