

Nationale
Opera
&
Ballet

Stichting
Nationale Opera & Ballet
Jaarverslag
2024

“In de tien jaar van haar bestaan heeft de Junior Company van Het Nationale Ballet zich ontwikkeld tot een ware kweekvijver voor talent.”

Het Parool

**Recordaantal
bezoekers:
241.607**

“Timothy van Poucke is verbluffend in dit levendige ballet *Don Quichot*.”

Theaterkrant



Timothy van Poucke
Winnaar 'Speciale Prijs' van
Stichting Dansersfonds



Hans van Manen
Lifetime Achievement Award
van Tanz Magazine

“In *Le lacrime di Eros* is de lugubere schoonheid onaangenaam weldadig.”

Trouw ****

**Ruim 20.000
leerlingen
bereikt
in 2024**



Nationale Opera & Ballet

GOUD in de Ocean Digital Creative
Competition in de categorie
non-profit

“Met zijn tweeluik *Stravinsky Sprookjes* brengt choreograaf Alexei Ratmansky klassiek ballet naar het nu.”

de Volkskrant ****

**Meer dan een
half miljoen
volgers op
social media**

**Gemiddelde
zaalbezetting
96%**

“Verdi's *La traviata* bij De Nationale Opera: kippenvel en 'brava!'-geroep.”

NRC ****

“Swingend en sensueel *Generation Dance* is een regelrechte lofzang op de balletkunst.”

Trouw ****

“In operadrieluik *Il trittico* weten Giacomo Puccini en De Nationale Opera precies wat het publiek nodig heeft.”

de Volkskrant ****



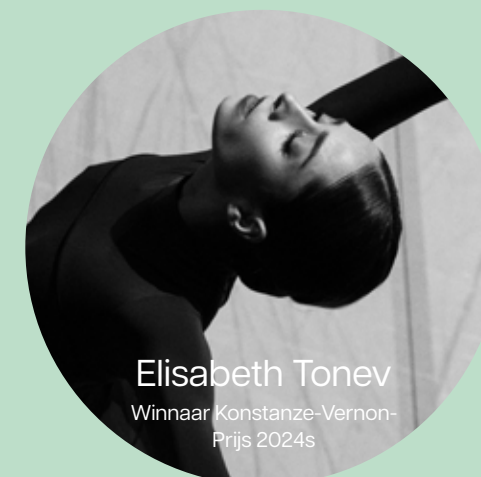
Marta Syrko
ronzen Lamp in de categorie
'Craft – Fotografie'

“Met *Peter Grimes* delen Viotti en Horáková een ongelooflijk fraaie stomp in de maag uit.”

Het Parool



The Shell Trial
In Trouw's Duurzame Top10 in
categorie Kunst & Design



Elisabeth Tonev
Winnaar Konstanze-Vernon-
Prijs 2024s

“In een beklemmende productie van Verdi's *Rigoletto* vervloekt de mismaakte nar zichzelf.”

Trouw *****

**Ruim 6.000
bezoekers
voor het
Open Huis**

I. Bestuursverslag

Inhoudsopgave

I	Bestuursverslag	
	Inleiding	7
1.	Artistiek verslag	9
2.	Educatie & Participatie	23
3.	Publiek: marketing, communicatie en bereik	27
4.	Personeel en organisatie	31
5.	Diversiteit, inclusie en gelijkwaardigheid	34
6.	Duurzaamheid	36
7.	Zakelijk verslag	38
8.	Raad van toezicht en governance	44
II	Jaarrekening	
1.	Prestatieverantwoording	52
2.	Jaarrekening	58
III	Overzicht producties en activiteiten	103

Inleiding

2024 stond in het teken van onze missie om het leven van zoveel mogelijk mensen te verrijken met de schoonheid, verwondering en betekenis van opera en ballet. Dat deden we met een brede programmering, van geliefde klassiekers tot minder bekend werk uit het repertoire. En met nieuwe creaties die de kunstvorm verrijkten, met voorstellingen die disciplines en genres overstegen en met speciaal aanbod voor scholen, jeugd en jongeren. Ook realiseerden we aansprekende contextprogrammering waarin we de producties breder inbedden en inhoudelijk verdiepten. Om nog meer mensen te bereiken dan we in onze volle zalen – gemiddelde zaalbezetting 96% – kunnen, vertoonden we *Giselle* in bioscopen in heel Nederland en wereldwijd. Met speciale programma's gaven we ruimte aan experiment en aan onze getalenteerde dansers en zangers, waaraan de opening van onze nieuwe kleine zaal, Studio Boekman, een sterke impuls gaf.

Een belangrijk moment in 2024 was de toekenning van onze subsidies voor de Kunstenplanperiode 2025-2028 in het najaar. We zijn dankbaar voor het door het ministerie van OCW en de gemeente Amsterdam in ons gestelde vertrouwen. De gemeente Amsterdam kondigde aanvankelijk mogelijk forse bezuinigingen aan, maar kon dat gelukkig verzachten dankzij het vrijmaken van incidentele extra middelen. Deze bieden echter slechts voor enkele jaren soelaas. We dringen dan ook aan op een structurele oplossing, zodat we ons ook in de komende jaren met volle overgave kunnen inzetten voor het verrijken van het leven van zoveel mogelijk mensen met de schoonheid, betekenis en verwondering van opera en ballet.

Onze dank gaat ook uit naar onze sponsors, fondsen en particuliere begunstigers, in het bijzonder hoofdsponsor Houthoff met wie we de samenwerking het afgelopen jaar verlengden, en de hoofdsponsor van de Junior Company van Het Nationale Ballet, ING, met wie we eveneens een verlenging overeen kwamen.

2024 was ook het jaar waarin Ernst Meisner na een internationale selectieprocedure door de raad van toezicht werd benoemd tot opvolger van Ted Brandsen als directeur van Het Nationale Ballet, per 1 augustus 2026. Op dit moment is Ernst Meisner adjunct-directeur Talentontwikkeling bij Het Nationale Ballet en, sinds de oprichting in 2013, artistiek leider van de Junior Company van Het Nationale Ballet. Ook vervult Meisner momenteel de positie van artistiek leider van de Nationale Balletacademie. We zien ernaar uit met Ernst Meisner als directeur het succesvolle beleid van Het Nationale Ballet voort te zetten en verder te ontwikkelen.

We trokken volle zalen bij zowel Het Nationale Ballet als De Nationale Opera, met respectievelijk 97% en 95% zaalbezetting en een record van maar liefst 241.607 bezoekers. Ruim 60% van ons publiek kwam van buiten Amsterdam en de trend van een steeds breder en bovenal jonger publiek zette door. We zagen hierin ondersteuning voor de verandering van onze marketingstrategie, die we in 2023 hebben ingezet. Om die te versterken vernieuwden we in 2024 onze visuele identiteit, die erop gericht is om Nationale Opera & Ballet als krachtig en inspirerend merk te positioneren. Ook introduceerden we een nieuwe propositie voor seriehouders, wat leidde tot een stijging van het aantal abonnementen. Daarmee werd een jarenlange dalende trend doorbroken.

Begin 2024 namen we Studio Boekman, onze nieuwe creatieve broedplaats, in gebruik na een ingrijpende verbouwing in 2023. Hiermee ging een lang gekoesterde wens in vervulling om te kunnen beschikken over een kleine zaal waarin we kunnen werken aan ontwikkeling van de kunstvormen en van nieuw publiek. Met grote dank aan fondsen en particuliere gevers hebben we Studio Boekman kunnen realiseren en programmeerden we er het afgelopen jaar voorstellingen waarin nieuwe ideeën tot leven kwamen en niet eerder in ons huis vertelde verhalen een podium kregen. Relatief veel nieuw publiek wist Studio Boekman te vinden en dat is precies waar deze zaal voor is bedoeld: een plek waar iedereen zich thuis kan voelen.

Met ons educatie- en participatieaanbod konden we ook in 2024 ruim 20.000 leerlingen op scholen uit elk onderwijstype bereiken, waarbij we in het bijzonder ons programma voor het speciaal onderwijs noemen, waaraan we dit jaar een impuls hebben

1. Artistiek verslag

gegeven. Ook realiseerden we programma's voor mensen met een beperking, vaak in samenwerking met specialistische partnerinstellingen. En we zijn blij dat we de samenwerking met de taalhuizen en de gemeente Amsterdam voort konden zetten, waardoor we weer een grote groep statushouders konden verwelkomen in ons huis.

Qua verduurzaming van onze organisatie zetten we gestaag stappen in de richting van significant minder CO₂-uitstoot. We voerden wijzigingen door in de bedrijfsvoering en het productieproces en we betrokken ons publiek erbij. Ook met onze sector gingen we in gesprek om kennis uit te wisselen.

We streven er voortdurend naar om artistiek hoogwaardig en maatschappelijk relevant werk te leveren, dus de lat ligt hoog. Daarbij werkten we ook in 2024 weer met vele mensen vanuit zeer uiteenlopende achtergronden en verschillende generaties en culturen, en ontvingen we steeds weer andere creatieve teams en artiesten. Dat leverde positieve ervaringen op, maar er gingen ook zaken niet goed, waar we lering uit trokken. In 2024 kreeg het vergroten van sociale veiligheid en het versterken van de organisatie, waar we de afgelopen jaren al veel aandacht voor hadden, dan ook een stevige impuls.

Nieuwe artiesten traden toe tot onze 'familie', waaronder Koen Kessels als muzikaal leider van Het Nationale Ballet. En we konden talenten door laten groeien dankzij onder andere de Junior Company en De Nationale Opera Studio. Samen met ál onze mensen, ondersteund door onze begunstigers, zetten we ons in 2024 weer zeven dagen in de week in om het leven van zoveel mogelijk mensen te verrijken met de schoonheid, betekenis en verwondering van opera en ballet.

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

Artistiek verslag De Nationale Opera

Programmeringslijn 1: Iconen van opera, anno nu

De meeste geliefde meesterwerken uit het operarepertoire.

Eind januari presenteerden we de herneming van *La traviata* in de regie van Tatjana Gürbaca, die we door covid-restricties in 2021 slechts enkele malen voor een beperkt publiek konden spelen. We hebben deze opera relatief snel hernomen, omdat dit werk nog veel meer potentieel publieksbereik had. De productie verkocht dan ook volledig uit. In de productie van Gürbaca heeft het koor ook buiten de koorscènes een prominente en uitdagende rol, in de vorm van acteerwerk samen met enkele figuranten. In de reacties van pers en publiek werd de cast, met Adela Zaharia in de titelrol, George Petean in de rol van Giorgio Germont en Bogdan Volkov en Liparit Avetisyan (die beiden vier voorstellingen de rol van Alfredo zongen) geprezen. Ook de bijdrage van het Rotterdams Philharmonisch Orkest met dirigent Andrea Battistoni werd zeer gewaardeerd.

In juni voerden we Beethovens *Fidelio* op. Deze productie werd geregisseerd door de Oekraïense regisseur Andriy Zholdak. De verwachtingen waren hoog vanwege de symbolenrijke beeldtaal waar Zholdak bekend om staat. De productie pakte qua concept echter niet zo uit als we hadden gehoopt. Het bleek lastig om Zholdaks symboliek toegankelijk te maken voor het publiek, en de abstractie van het concept dat over de oorspronkelijke verhaallijn werd neergelegd bleek een brug te ver. De beoordelingen waren dan ook niet goed. We staan internationaal bekend als een huis dat risico's durft te nemen – vaak met mooie resultaten, maar nu was de uitkomst teleurstellend. Ook heeft het repetitieproces negatieve impact gehad, waarover meer in hoofdstuk vier. Op de orkestrale bijdrage aan de productie kijken we wel positief terug. Het was een langgekoesterde wens van het Koninklijk Concertgebouworkest en dirigent Andrés Orozco-Estrada om *Fidelio* uit te voeren.

In september openden we het seizoen 2024-2025 met de herneming van *Rigoletto*, in de regie van Damiano Michieletto. *Rigoletto* is een echte klassieker, die thuishoort in ons standaardrepertoire. Werken als *Rigoletto* hebben vanwege hun bekendheid bij het grote publiek de potentie om uiteenlopende doelgroepen aan te spreken. Onze productie was een herneming uit 2017. De productie is inmiddels eigendom van Teatro La Fenice in Venetië. Op deze manier worden de decors en kostuums die destijds bij ons in de ateliers waren gemaakt duurzaam hergebruikt. Michieletto ensceeneerde het werk als een aaneenschakeling van flashbacks, die Rigoletto vanuit een psychiatrische instelling doormaakt. Verdi-specialist Antonino Fogliani leidde het Nederlands Philharmonisch Orkest, ons mannenkoor en een cast die buiten de vier hoofdrollen een groot aandeel van alumni en leden van de Opera Studio kende. In de titelrol maakte Roman Burdenko onder andere vanwege zijn acteerprestaties indruk op het publiek. René Barbera overtuigde als Hertog van Mantua, en Aigul Khismatullina was een ontroerende Gilda. De ontvangst van de productie was in de pers wisselend, met zowel negatieve als positieve uitschieters.

We eindigden het jaar met Barrie Kosky's enscenering van de operetteklassieker *Die Fledermaus*, in coproductie met Bayerische Staatsoper München. Kosky beoogde om de decadentie en huichelachtigheid van de 19e-eeuwse Weense bovenklasse bloot te leggen. In het genre van de operette, waarvoor we meer ruimte zijn gaan maken in onze verbredende programmering, kan maatschappijkritiek in een luchtige, ironische sfeer verteld worden, wat voor een bevrijdende relativering zorgt. De productie was vanwege de extravagante kostuums een mooie uitdaging voor ons kostuumatelier en onze afdeling Kap en Grime. Door energieke dialogen en veel scènewisselingen lag het tempo van de voorstelling hoog. Het publiek in de zaal kon dat waarderen, getuige de lachsalvo's vanuit de zaal en het enthousiaste applaus. Sommige recensenten vonden de voorstelling te energiek, waar anderen daar juist positief over waren. We programmeerden een voor DNO lange voorstellingsreeks van tien voorstellingen, om zo veel mogelijk mensen de kans te geven de productie in ons theater te bezoeken. Dat lukte, en we waren nagenoeg uitverkocht. Lorenzo Viotti dirigeerde met *Die Fledermaus* zijn laatste productie als chef-dirigent van De Nationale Opera. Ook in zijn interpretatie werd het tempo hoog gelegd. Met Björn Bürger als energieke Eisenstein, Hülkar Sabirova (Rosalinde), Miles Mykkanen (Alfred), Sydney Mancasola (Adele), Marina Viotti (Orlofsky) en Thomas Oliemans (Dr. Falke) in fysiek uitdagende hoofdrollen was de cast sterk bezet. De sterke Nederlandse inbreng met o.a. Frederik Bergman en Mark Omvlee in bijrollen completeerde de cast.

Programmeringslijn 2: Schatten uit het klassieke repertoire

Minder bekend werk uit de rijke traditie van opera

Het jaar 2024 begon met Händels *Agrippina*, die we coproduceerden met de Bayerische Staatsoper, Staatsoper Hamburg en het Royal Opera House uit Londen. De productie was eerder vanwege de pandemie uitgesteld. *Agrippina* werd nog nooit eerder bij ons op het toneel uitgevoerd. Het programmeren van een titel als deze past bij onze ambitie het brede operarepertoire, waar barokopera onlosmakelijk onderdeel van uitmaakt, voor het Nederlandse publiek te ontsluiten. De regie, waarin veel aandacht was voor komische effecten, was van Barrie Kosky. De muzikale leiding was in handen van Ottavio Dantone, aan het hoofd van zijn eigen Italiaanse ensemble Accademia Bizantina, waardoor een goede uitvoering gebaseerd op historische uitvoeringspraktijk werd gegeven. In de uiteenlopende persbeoordelingen werd de cast geprezen met hoofdrollen voor Stéphanie d'Oustrac, John Holiday en Ying Fang, waarvan de laatste twee hun roldebuten maakten. Roldebuten zijn voor dit kaliber internationale artiesten een belangrijke reden om naar Amsterdam te komen: wij bieden de zangers optimale omstandigheden en begeleiding om hun investering in een nieuwe rol optimaal te laten werken.

In april vond de première plaats van *Roberto Devereux*, de derde en laatste productie in de Donizetti-trilogie, die we tussen 2020 en 2024 programmeerden. Net als de eerdere producties stond *Roberto Devereux* onder regie van Jetske Mijnsen en werd de muzikale leiding verzorgd door belcantospecialist Enrique Mazzola. Hij gaf leiding aan het Nederlands Kamerorkest. De productie krijgt na de voorstellingen in ons theater een vervolg vanwege de coproductie met de operahuizen van Valencia en Napels, waarmee we ook de eerste twee delen van de trilogie coproduceerden.

Ook *Il trittico* vormde het sluitstuk van een trilogie over meerdere jaren. Het Puccini-jaar 2024 vormde voor ons een uitgelezen moment om Puccini's drieluik voor het eerst in lange tijd naar het Nederlandse publiek te brengen. De productie stond onder regie van Barrie Kosky. *Il trittico* bestaat uit drie losse eenakters en kent mede daarom een zeer uitgebreide cast. Van de hoofdrollen maakte sopraan Elena Stikhina in de rol van Suor Angelica een grote indruk. Tenor Joshua Guerrero en mezosopraan Raehann Bryce-Davis maakten een succesvolle comeback op ons toneel. Alle drie keren ze de komende seizoenen terug in onze producties. Maar liefst vier alumni van de Opera Studio (Sam Carl, Polly Leech, Frederik Bergman en

Inna Demenkova) kwamen voor deelname aan deze productie terug naar Amsterdam. Ook was er weer een stevige deelname van Nederlandse zangers zoals Eva Kroon, Helena Rasker en Mark Omvlee. Ook door koorzangers konden veel kleinere rollen opgepakt worden. Daarmee werd het een productie die voor het hele gezelschap uitdaging bood. Het Nederlands Philharmonisch Orkest onder leiding van Lorenzo Viotti wist met kleurrijke en intense klank de spanningsboog van de drie stukken uitstekend te volgen. De reacties in de pers over *Il trittico* waren dan ook unaniem lovend.

In oktober brachten we een nieuwe *Peter Grimes*. Regisseur Barbora Horáková Joly legde de focus op de samenleving waar Peter Grimes zich in bevindt. De vrijwel voortdurend op het toneel aanwezige bewoners van het vissersdorp belichaamden de beklemmende atmosfeer, waar het geruchtencircuit uiteindelijk tot de ondergang van Grimes leidt. De productie werd goed ontvangen door pers en publiek. Horáková ensceeneerde het verhaal in een open toneelruimte waarin door veel scènewisselingen en gebruik van toneeltechniek steeds een ander perspectief werd gecreëerd. In deze productie met vele wisselingen, snelheid en complexiteit werden de kwaliteiten van ons theater en onze technische mensen tot het uiterste uitgedaagd. Een grote rol was weggelegd voor het Koor van De Nationale Opera. Niet alleen had het koor veel muziek in de opera, ook werd veel van de koorleden gevraagd qua acteerwerk. In de titelrol zette tenor Issachah Savage een zeer menselijke en kwetsbare Peter Grimes neer. Helaas liep hij tijdens de laatste fase van de repetities een keelontsteking op, waardoor hij niet in staat was de generale en de première te zingen. In zijn plaats zong de Britse tenor John Findon, die zich in zeer korte tijd de regie had eigen gemaakt. Zowel voor ons als voor Findon was zijn invalbeurt een succes.

Programmeringslijn 3: Nieuw werk

Creaties die het repertoire verrijken

Van 8 tot en met 17 maart vond het Opera Forward Festival (OFF) plaats. OFF is voor ons de plek om te experimenteren met de kunstvorm, hem te onderzoeken en plaats te bieden aan een nieuwe generatie makers. Dat doen we door in het festival elk jaar nieuwe opera's te maken en nieuwe formats te ontwikkelen. OFF beoogt aldus een katalysator te zijn voor experiment, talentontwikkeling en maatschappelijke verbinding binnen de programmering van DNO. Tijdens OFF 2024 vonden wederom diverse wereldpremières plaats: Samy Moussa's *Antigone* en *The Shell Trial* van Ellen Reid. Uiteraard was naast de werken op

het hoofdtoneel ook veel nieuw werk te horen in de rest van de festivalprogrammering.

De oorspronkelijk in OFF geprogrammeerde titel was *Jocasta's Line*. Tijdens de repetities moest regisseur en choreograaf Wayne McGregor zich vanwege persoonlijke omstandigheden terugtrekken uit de productie. In zeer kort tijdsbestek is daarop een nieuw artistiek team samengesteld, bestaande uit regisseur Mart van Berckel en regisseur/choreograaf Nanine Linning. Zij konden in hun nieuwe productie, met de gewijzigde titel *Oedipus Rex / Antigone*, gebruik maken van elementen van de decors en kostuums die door ontwerper Vicky Mortimer voor *Jocasta's Line* ontworpen waren, en door onze ateliers al vervaardigd waren. Het oorspronkelijk geprogrammeerde tweeluik *Jocasta's Line* gaat in 2025 alsnog in première bij de Nationale Opera van Noorwegen in Oslo, met wie we coproduceerden.

In de ontvangst van de productie in de media werd waardering uitgesproken voor het nieuwe artistiek team dat in korte tijd een nieuwe productie produceerde en de regie/choreografie van Nanine Linning kreeg lovende recensies. De meeste bijval kreeg de muziek: ons koor had een grote rol in zowel *Oedipus Rex* (mannenkoor) als *Antigone* (vrouwenkoor) en oogstte waardering voor de manier waarop de intensieve koorpartijen werden gezongen. Samy Moussa's muziek werd eveneens goed ontvangen door pers en publiek. In de bak leverde het Nederlands Philharmonisch Orkest onder leiding van Eric Nielsen een knappe prestatie met de uitdagende muziek van Stravinsky en Moussa. Sean Panikkar, Rafal Siwek en Dame Sarah Connolly namen de belangrijkste rollen *Oedipus Rex / Antigone* voor hun rekening. Voor de Nederlandse bariton Bastiaan Everink was het zijn laatste productie als zanger. Een bijzondere vermelding verdient Nazmiye Oral, die in *Oedipus Rex / Antigone* de rol van de spreker vertolkte. Zij maakte haar debuut in ons huis.

De wereldpremière van *The Shell Trial* was een coproductie en co-creatie met Het Geluid uit Maastricht, het muziektheater-productiehuis van Gable en Romy Roelofsen. *The Shell Trial* is gebaseerd op het theaterstuk *De Zaak Shell* van Anouk Nuyens en Rebekka de Wit, en werd tot opera bewerkt door librettist Roxie Perkins en componist Ellen Reid. *De Zaak Shell* bleef ook in de opera het uitgangspunt vormen, maar in hun opera-adaptatie werd de klimaatcrisis niet enkel als een actueel probleem, maar ook als een probleem met een langlopende koloniale geschiedenis gepresenteerd. De muzikale leiding was in handen van Manoj Kamps, die tevens als co-creator bij de productie betrokken was. Hij leidde het Koninklijk Concertgebouworkest, dat

hiervoor een project met hun RCO-Academy opzette. In de solistencast namen onder andere sopraan Lauren Michelle, tenor Anthony Léon en bariton Audun Iversen deel. Omdat het klimaatprobleem een probleem van de hele wereld is, bestonden de cast en het team uit mensen van meerdere generaties en met diverse culturele achtergronden. Ook organiseerden we twee participatieprojecten in aanloop naar *The Shell Trial*: er werd een koor gevormd met kinderen uit Amsterdam-Zuidoost, Amsterdam-Noord, Amsterdam Nieuw West, Almere en Purmerend. En er kwam een zogenoemde 'bewegersgroep' van ouderen met wortels in voormalige Nederlandse koloniën. De derde productie in OFF was *The Four Note Opera* van Tom Johnson. Deze productie was onderdeel van de samenwerking met de Nederlandse Reisopera en Opera Zuid, en ging in november op een kleine tournee door Nederland. De regie was in handen van Kenza Koutchoukali. De muziek bestond uit slechts vier noten, waardoor veel van de zangers gevraagd werd in acteerprestaties. Dit project was daarom zeer geschikt om juist daaraan te werken en ervaring op te doen. *The Four Note Opera* werd opgevoerd in Studio Boekman en bood onze organisatie een goede gelegenheid om de mogelijkheden van de nieuwe zaal te benutten.

Het Opera Forward Festival van 2024 was in termen van het bereiken van nieuw publiek een succes: we bereikten meer nieuwe bezoekers dan gemiddeld, en het publiek was ook merkbaar en meetbaar jonger. Het festival was vrijwel uitverkocht.

Programmeringslijn 4: Experiment en avontuur

Vernieuwing door kruisbestuiving met andere genres, nieuwe technieken en makers uit andere disciplines

Ook de OFF-editie van 2024 werd verder ingekleurd met een uitgebreid festivalprogramma. In samenwerking met diverse kunstvakopleidingen vonden de jaarlijkse OFF Labs plaats. In Studio Boekman vond het OFF Lab Performing Arts plaats, met vier speciaal voor het festival geschreven korte opera's, gemaakt door teams van studenten van opleidingen in Amsterdam, Rotterdam en Den Haag. Daarnaast waren er samenwerkingen met het Sandberg Instituut en hun masterprogramma Re:Master Opera en met studenten van de Koninklijke Academie van Beeldende Kunsten in Den Haag. Regisseur Gregory Caers werkte opnieuw samen met de MBO Theaterschool Rotterdam en het VU Koor.

In de foyer was ruimte voor performances van diverse artiesten, onder andere spoken word-artiesten Djé-rimo en LOE, sopraan

Elenora Hu en zangeres Kate Moore, maar ook voor debat en gesprek rondom actuele thema’s. Zo was er een gesprek rondom ethisch sponsorschap in de kunsten, waaraan onze algemeen directeur Stijn Schoonderwoerd deelnam, naast the-atermaker Anouk Nuyens en onderzoeker Nicky van Dijk van Milieudefensie.

In november lieten we in *Le lacrime di Eros* zien dat experiment zich niet slechts tot nieuwe muziek hoeft te beperken. Dit voor onze ateliers en onze technische organisatie zeer uitdagende project was tijdens de pandemie gepland, en is verplaatst naar 2024. Regisseur Romeo Castellucci en dirigent Raphaël Pichon ontwikkelden dit project na diepgaand onderzoek naar de muziek rondom de geboorte van opera. Pichon en zijn ensemble Pygmalion voerden renaissancemuziek van onder andere Monteverdi, Peri en Caccini uit, en brachten die in dialoog met de elektronische klankwereld van componist Scott Gibbons. Vanwege de hoge mate van artistiek specialisme ontvingen we zowel het orkest als het koor van Pygmalion, wat voor ons huis uitzonderlijk is. Naast het ensemble leverden de vier solisten (Jeanine de Bique, Gyula Orendt, Katia Ledoux en Zachary Wilder) een uitstekende prestatie. Castellucci ensceneerde de muziek met stilistische en poëtische taferelen, waarbij verschillende verschijningsvormen van liefde en lijden centraal stonden in een aantal thematisch gearrangeerde ‘libri’, waarin soms con-fronterende beelden van marteling en suïcide werden getoond. Castellucci beoogde hiermee de extremen op te zoeken in het creëren van contrasten met de klank van de muziek om tot een intensere theaterervaring te kunnen komen. In recensies werd de schoonheid van de beelden benadrukt. Anderen vonden dat de theaterbeelden wel érg contrasterend met de muziek waren, wat niet door iedereen gewaardeerd werd. Een rode draad in de kritieken was de artistieke uitvoeringskwaliteit van ensemble Pygmalion en diens koor.

De productie kreeg veel aandacht van de internationale pers, en stond onder andere op de cover van het toonaangevende Duitse vaktijdschrift *Opernwelt*. We namen de productie op om deze een langere toekomst te geven. In 2025 wordt *Le lacrime di Eros* onder andere op de Franse tv uitgezonden.

Programmeringslijn 5: Jong Publiek

Aanbod gericht op jeugd en jongeren

In het voorjaar produceerden we een tournee van *Hup Herman!* in combinatie met een serie voorstellingen in Studio Boekman. Deze voorleesopera maakten we eerder voor kinderen vanaf drie jaar. In 2022 ging *Hup Herman!* in ons theater in première, waarna we de productie meerdere malen hernamen.

De jeugdopera *Lennox* coproduceerden we met RIGHTABOUT-NOW.INC. Dit nieuwe werk, een compositie van de jonge artiest Bnnyhunna met een libretto van Maarten van Hinte, is een bewerking van het gelijknamige boek van Zindzi Zevenbergen. Het verhaal stelt de onbekendheid rondom de erfelijke sikkcel- ziekte centraal, die vooral mensen van kleur treft. Dit onderwerp past in ons streven om verhalen op het toneel te brengen die voor een brede groep mensen uit Nederland herkenbaar zijn.

De productie is ontwikkeld voor kleine zaal, en ging in premi- ère in Studio Boekman. In de vlotte regie van Marjorie Boston en met inventieve decors van John Lippens en Koen Jansen was er veel te zien voor het jonge publiek. Het vertalen van de elek- tronische compositiestijl van Bnnyhunna naar een partituur die geschikt was om door klassiek geschoolde musici uit te voeren, was een uitdaging waarin muzikaal leider van de productie Lochlan Brown een sleutelrol speelde. De productie werd goed ontvangen door pers en publiek en gaat in het voorjaar van 2025 op tournee door Nederland.

In december hernamen we onze jeugdproductie *Een lied voor de maan* in Studio Boekman. Deze opera is gebaseerd op het gelijknamige boek van Toon Tellegen, in 2021 op muziek gezet door Mathilde Wantenaar, met een libretto van Wantenaar en Willem Bruls. De uitverkochte voorstellingen vonden voorname- lijk plaats gedurende de kerstvakantie.

Koor

Voor onze producties is het van groot belang dat de zangers van het Koor van De Nationale Opera zich individueel en als collectief artistiek blijven uitdagen en ontwikkelen. In dit kader organiseerden we op 31 oktober een a capella concert in De Duif in Amsterdam, genaamd *Eternity*. In een divers programma met muziek van Gorecki, Rautavaara, Tsjaikovski en Brahms liet het koor zich op een andere manier zien dan we gewend zijn. Het was de artistieke wens van de artistiek leider van het koor, Edward Ananian-Cooper, om samen met het koor te werken aan dit programma, waarin de muzikale ontwikkeling van het

koor zelf centraal stond, en uitgebreid geschaafd kon worden aan groepsklank in speciaal voor koor geschreven repertoire. De verwachting is dat het koor het repertoire de komende tijd ook kan inzetten voor andere doeleinden. Bovendien groeide de ambitie om het concertrepertoire en de concertervaringen voor het koor verder te ontwikkelen.

Orkesten

De constructie waarbij we samenwerken met meerdere orkest- partners voor onze producties is belangrijk voor ons huis. Het stelt ons onder andere in staat om repertoire af te stemmen naar uitvoeringsspecialiteit, en op die manier voor elk stuk de hoogst mogelijke uitvoeringskwaliteit te bereiken. In 2024 werkten we met het Nederlands Philharmonisch Orkest samen in *Oedipus Rex / Antigone, Il trittico, Rigoletto, Peter Grimes* en *Die Fledermaus*. Het Nederlands Kamerorkest bege- leidde *Roberto Devereux*, het Rotterdams Philharmonisch Orkest hoorden we in *La traviata*. Het Koninklijk Concertgebouw Orkest verklankte *Fidelio* en was te gast in de wereldpremière *The Shell Trial* met de Concertgebouw Academy. Het Residentie Orkest, onze vierde vaste symfonische orkestpartner, speelde in het kalenderjaar 2024 niet bij ons, vanwege het feit dat de samenwerking zich tot éénmaal per seizoen beperkt en het RO toevalligerwijs in seizoen 2023-2024 en 2024-2025 in zowel 2023 als 2025 een productie speelt.

Dit jaar brachten we twee internationale topensembles voor oude muziek naar ons theater: in januari hoorden we Accademia Bizantina in *Agrippina*, en in november speelde Ensemble Pygmalion in *Le lacrime di Eros*.

Tenslotte nam een afvaardiging van het Nationaal Jeugdorkest deel aan de jeugdproductie *Een lied voor de maan*.

Verdiepend aanbod

Net als vorig jaar boden we ons publiek bij elke productie in de Grote Zaal een inhoudelijke podcast en gratis inleidingen aan en publiceerden we per productie een gedrukt én online beschik- baar programmaboek met uitgebreide achtergrondartikelen. Voor jeugdproducties werd een kleinere, gratis programmafol- der gemaakt. Daarnaast organiseerden we publieksprogramma’s rondom producties en droegen we bij aan programma’s voor stu- denten (onder andere van de Universiteiten van Utrecht en Leiden).

Ook zetten we de uitgave van het tijdschrift *Odeon* voort, even- als onze samenwerking met De Nieuwe Toneelbibliotheek, waarmee we van elke productie een Nederlandstalig libretto

beschikbaar maken. Afgelopen jaar verzorgden we twee libretti die voor het eerst in de Nederlandse taal verschenen zijn en zes herziene vertalingen van bestaande libretti.

Talentontwikkeling en De Opera Studio

We verwelkomden in seizoen 2024-2025 vier nieuwe zangers in De Nationale Opera Studio: Steven van der Linden (tenor, Nederland), Joe Chalmers (bas-bariton, Verenigd Koninkrijk), Jasurbek Khaydarov (bas, Azerbaïjan) en Daria Brusova (sop- raan, Rusland). Verder bleef er een aantal artiesten uit het vorig jaar voor een tweede seizoen, te weten: Sophia Hunt (sopraan, Verenigde Staten), Salvador Villanueva (tenor, Mexico), Martina Myshkolid (mezzosopraan, Canada) en Daniel Ruiz Cenzano de Caballero (pianist, Spanje).

In 2024 zongen de zangers van de Opera Studio in de volgende producties:

<i>Agrippina</i> <i>La traviata</i>	Jake Ingbar, Georgiy Derbas-Richter Martina Myskohlid, Maya Gour*, Salvador Villanueva, Michael Wilmering*, Inna Demenkova* Frederik Bergman*
<i>Oedipus Rex/Antigone</i> <i>The Four Note Opera</i>	Sophia Hunt, Martina Myskohlid, Salvador Villanueva, Georgiy Derbas-Richter, Mark Kurmanbayev Mark Kurmanbayev <i>Sam Carl*</i> , <i>Inna Demenkova*</i> , Polly Leech*, Sophia Hunt, Martina Myskohlid, Georgiy Derbas-Richter, Frederik Bergman*
<i>Roberto Devereux</i> <i>Il trittico</i>	Maya Gour*, Frederik Bergman*, Martin Mkhize*, Salvador Villanueva, Joe Chalmers, Martina Myskohlid, Daria Brusova Sophia Hunt, Lucas van Lierop*, Sam Carl*
<i>Rigoletto</i>	Frederik Bergman*
<i>Peter Grimes</i>	
<i>Die Fledermaus</i>	

*alumni van de Opera Studio

Tijdens de International Vocal Competition in 's-Hertogenbosch waren verschillende leden van De Nationale Opera Studio aanwezig. Jasurbek Khaydarov won bij de 57ste editie van deze zangcompetitie de Young Talent Prize. Ook Salvador Villanueva bereikte de finaleronde. Met deze prestaties hebben de zangers de Opera Studio laten zien dat ze zich sterk hebben ontwikkeld onder de vleugels van ons programma.

Naast de Opera Studio namen we in 2024 ook op andere manieren verantwoordelijkheid voor talentontwikkeling. In het najaar van 2024 hielden we meerdere audities in ons theater voor studenten en net-afgestudeerden van Nederlandse kunstvakopleidingen. We namen in september audities af voor een talentontwikkelingsprogramma in *Dido and Aeneas*, de Opera Studio-productie die in april 2025 bij ons op het toneel staat en die onderdeel is van de samenwerking met Opera Zuid en de Nederlandse Reisopera. Deelnemers worden in het programma begeleid door het hoofd van de Opera Studio Rosemary Joshua en onze koordirigent Edward Ananian-Cooper, krijgen ondersteuning bij acteerwerk en zingen tijdens de voorstellingen in ons theater en op tournee.

In december hielden we voor de eerste keer open audities voor conservatoriumstudenten, samen met de Reisopera en Opera Zuid. 35 jonge zangers van Nederlandse conservatoria kwamen naar ons theater en kregen persoonlijke feedback over hun presentatie van onze muzikale en artistieke staf. Deze activiteit zal vanaf nu jaarlijks plaatsvinden.

Daarnaast verleenden we onze medewerking aan externe programma's die op vocale talentontwikkeling gericht zijn, zoals het tv-programma *ARIA* van omroep MAX (waar Rosemary Joshua sinds het begin jurylid is), het Internationaal Vocalisten Concours in Den Bosch en Jonge Grote Zangers.

Internationale prijzen

Op 29 januari 2024 vond de uitreiking van de OPER! Awards plaats in ons theater in Amsterdam. In de Grote Zaal nodigden we internationale pers, stakeholders uit de nationale en internationale culturele sector, medewerkers en ons trouwe publiek uit om samen te vieren dat we tot 'Beste operagezelschap van 2023' waren uitgeroepen. Onder andere het Nederlands Philharmonisch Orkest onder leiding van Andrea Battistoni, het Koor van De Nationale Opera en diverse prijswinnaars zorgden voor muzikale omlijsting van de uitreiking van de awards. Kostuumontwerper Klaus Bruns ontving de award voor 'Kostuumontwerper van het jaar' voor zijn kostuumontwerp van *Animal Farm* en andere producties waarvoor hij in 2023 met ons kostuumatelier had samengewerkt. De uitreiking werd live uitgezonden op Opera Vision, en bereikte op die manier meer dan 23.000 mensen.

Artistiek verslag Het Nationale Ballet

Programmeringslijn 1: Iconen van ballet, anno nu

De meest geliefde meesterwerken uit het balletrepertoire

In februari brachten we een reprise van *Frida* op het toneel. Deze productie van Annabelle Lopez Ochoa, die zij 2020 bij Het Nationale Ballet maakte en die inmiddels tot ons meest geliefde repertoire behoort, brengt een ode aan de Mexicaanse kunstenaar Frida Kahlo. De reeks van 12 voorstellingen verkocht volledig uit, met publieksreacties die lovend waren over de artistieke kracht en diepgaande boodschap van de voorstelling. *Frida* benadrukt thema's als diversiteit en inclusie en is een krachtige viering van Kahlo als vrijgevochten icoon.

Tijdens de generale repetitie organiseerden we tevens een succesvolle 'Flirt XL-avond', gericht op een jonge doelgroep van 16 tot 35 jaar, wat zorgde voor een uitgelaten sfeer in het theater. We organiseerden daarnaast een ingekorte versie van *Frida* als schoolvoorstelling, waarmee we honderden basisschoolleerlingen bereikten en inspireerden.

In het voorjaar brachten we de productie *Dancing Dutch* op het toneel. In dit programma stonden vier choreografieën centraal die diep geworteld zijn in de Nederlandse danswereld. Voor het eerst voerden we bij Het Nationale Ballet een werk van Jiří Kylián uit, *Wings of Wax*. Zijn oeuvre, dat inmiddels gezien kan worden als onderdeel van ons Nederlands danserfgoed, bood onze dansers de mogelijkheid om hun kwaliteiten te etaleren in de karakteristieke en complexe stijl van deze internationaal gevierde choreograaf, die ruim dertig jaar het Nederlands Dans Theater (NDT) internationaal succes bezorgde. Daarnaast werd Hans van Manens *Concertante* uitgevoerd, een ballet dat op een intrigerende wijze humor en agressie combineert. Voorts stond David Dawsons *ANIMA ANIMUS* op het programma, een werk over tegenstellingen, geïnspireerd op het werk van de psychoanalyticus Carl Jung, waarmee Dawson de grenzen van het klassieke ballet opzoekt, en een nieuw werk van onze Young Creative Associate Milena Sidorova (zie programmeringslijn 3). Deze combinatie van klassieke en moderne dans bood een uitdagende en inspirerende dialoog tussen traditie en vernieuwing. Met een bezetting van 100% en lovende recensies was *Dancing Dutch* niet alleen artistiek, maar ook in publieksbereik een succes.

In het najaar van 2024 boden we met *Generation Dance* een programma waarin vier generaties choreografen samenkwamen: *Classical Symphony* op muziek van Prokofjev van Ted

Brandsen, *Four Schumann Pieces* van Hans van Manen, *Blake Works I* van William Forsythe en een wereldpremière van de jonge choreograaf Rena Butler, waarover meer onder programmeringslijn 3.

In oktober kon het publiek genieten van publieksfavoriet *Don Quichot*. De Amerikaans-Oekraïens-Russische choreograaf Alexei Ratmansky creëerde in 2010 deze nieuwe versie van de beroemde balletklassieker van Marius Petipa voor Het Nationale Ballet. We brachten deze HNB-productie nu voor de vierde keer terug op ons toneel. Net als onze andere avondvullende programma's in dit genre bood deze 'feel good'-productie solisten en het corps de ballet de kans om hun technische en artistieke vaardigheden te tonen. De deelnemende dansers van de Junior Company voegden een frisse dynamiek toe aan het klassieke werk, wat de intergenerationele samenwerking binnen het gezelschap versterkte. Met een bezettingspercentage van 97% was dit de best bezochte voorstellingsreeks van *Don Quichot* in ons theater tot nu toe.

In de decembermaand brachten we voor het eerst sinds de pandemie weer *Notenkraker & Muizenkoning* terug op het podium. Wereldwijd is een bezoek aan een *Notenkraker*-productie een geliefde traditie voor de kerstperiode, en onze versie van Toer van Schayk en Wayne Eagling, die wederom bij alle twintig voorstellingen volle zalen trok, blijft dan ook onderdeel van het repertoire. De publieksbeleving tijdens de feestdagen werd versterkt met educatieve en participatieve activiteiten, zoals een speciale schoolvoorstelling en workshops in de aanloop naar de voorstellingen. Deze serie voorstellingen bood voor veel dansers de gelegenheid grote rollen op zich te nemen. Dit was voor dirigent Koen Kessels de eerste productie die hij dirigeerde als muzikaal leider van Het Nationale Ballet en artistiek leider en chef dirigent van Het Balletorkest.

Programmeringslijn 2: Schatten uit het klassiek repertoire

Minder bekend werk uit de rijke traditie van ballet

Tijdens het Holland Festival in juni presenteerde Het Nationale Ballet *Stravinsky Sprookjes*, met twee werken van Alexei Ratmansky, geïnspireerd op de muziek van Igor Stravinsky: *The Fairy's Kiss* en *Firebird*. Deze twee werken combineerden Stravinsky's rijke muzikale taal met Ratmansky's vernieuwende kijk op klassiek ballet. Ratmansky weet als een van de weinige hedendaagse choreografen het hele klassieke vocabulaire in te zetten en dit tegelijkertijd te verrijken en op te frissen zonder de bewegingen uit die klassieke taal te deconstrueren. *Stravinsky*

Sprookjes ontving goede kritieken en versterkte de reputatie van Het Nationale Ballet als een gezelschap dat het klassieke ballet opnieuw weet uit te vinden. In november voerden we *The Fairy’s Kiss* nog een keer op, als onderdeel van het landelijke tourneeprogramma *Moderne Klassiekers*.

Programmeringslijn 3: Nieuw werk

Nieuwe creaties die het repertoire verrijken

Oedipus Rex / Antigone was een langverwachte avondvullende productie van Het Nationale Ballet samen met De Nationale Opera, die op het laatste moment moest worden aangepast (zie daarover de toelichting in hoofdstuk 1.1.). Voor het balletdeel betekenden deze aanpassingen dat de oorspronkelijk beoogde choreografie – voor een groot deel van het ensemble – werd teruggebracht tot een groepswerk met vier dansers, zodat choreografe Nanine Linning genoeg tijd had om nieuw materiaal te maken. Het was mooi om te zien hoe constructief iedereen omging met deze betreurde last-minute verandering en met vereende krachten werkte aan een alsnog geslaagde productie, die op de geplande datum in première kon gaan.

Het eerdergenoemde *Dancing Dutch*-programma bevatte ook een wereldpremière: het stuk *Tenzij* van Milena Sidorova, waarin moderne dansstijlen op een eigen manier werden verkend. Noemenswaardig is nog een nieuw werk dat de jonge choreograaf Mthuthuzeli November speciaal voor onze solisten Giorgi Potskhishvili en Anna Tsygankova maakte en tijdens het Balletdiner voor een selecte groep donateurs zijn wereldpremière beleefde.

Samen met de nieuwe werken die in de programma’s onder Programmeringslijn 4 te zien waren, werden er in 2024 in opdracht van HNB in totaal 25 nieuwe choreografieën gemaakt die hun wereldpremière beleefden in ons theater. Een flinke bijdrage aan het vergroten van het balletrepertoire en het vernieuwen van de klassieke danstaal. Daarnaast werden er zes bestaande werken voor het eerst uitgevoerd bij HNB – van onder andere Jiří Kylián, Paul Lightfoot en Annabelle Lopez Ochoa.

Programmeringslijn 4: Experiment en avontuur

Vernieuwing door kruisbestuiving met andere genres, nieuwe technieken, makers uit andere disciplines

In 2024 werkte Het Nationale Ballet aan zijn positie als innovator binnen de danswereld met een reeks nieuwe producties. Met deze voorstellingen verkenden we nieuwe artistieke wegen en legden we verbindingen tussen uiteenlopende dansstijlen, disciplines en thema’s.

In maart introduceerden we een nieuw programmaconcept van Ernst Meisner en Marco Gerris van ISH Dance Collective in Studio Boekman: *NextSteps*. Met dit jaarlijks terugkerende programma dragen we bij aan onze taak en behoefte avontuurlijk te zijn en onszelf uit te blijven dagen. In dit concept combineren we telkens twee dansstijlen met elkaar. In 2024 combineerden we hiphop en klassiek ballet. In relatief korte tijd werd een aantal nieuwe choreografieën uitgewerkt en gepresenteerd in Studio Boekman. Het leverde eigenzinnige choreografieën op van Polina Loshchylina, Alexander Álvarez Silvestre, Donna Chittick en Lars de Vos, waarin de mogelijkheden van beide stijlen werden verkend. Met *NextSteps* benadrukte het gezelschap de kracht van kruisbestuiving tussen genres en de aantrekkingskracht van inclusieve en vernieuwende dans.

Het programma *Venus*, uitgevoerd in april, markeerde het afscheid van Young Creative Associate Sedrig Verwoert. In deze productie bracht hij in Studio Boekman een diverse groep externe dansers samen in een wereld van experimentele muziek, gecomponeerd door Phantom Wizard (Isha Forster). Centraal in de productie stond de zoektocht naar verbondenheid. De voorstelling vond plaats in een catwalk-opstelling, omlijst met poëzie, film en kostuums door Bart Hess. De productie trok een opvallend jong en divers publiek, waarvan 44% voor het eerst het theater betrad. *Venus* toonde niet alleen Verwoerts artistieke diepgang, maar onderstreepte ook de toewijding van Het Nationale Ballet aan inclusiviteit en innovatie. In september werd de lijn van artistieke vernieuwing voortgezet met *Generation Dance*, een programma waarin vier generaties choreografen samenkwamen. Onderdeel hiervan was de wereldpremière van *Persephone*, een choreografie van de Amerikaanse Rena Butler. Geïnspireerd door de mythe van Persephone, verkende Butler thema’s als licht en duisternis binnen de menselijke natuur. De choreografie werd geprezen door de pers om haar intensiteit en de krachtige uitvoering door de dansers, in het bijzonder Floor Eimers, die de rol van Persephone vertolkte.

In het najaar organiseerden we in Studio Boekman wederom het jaarlijkse terugkerende *New Moves*, een platform dat sinds 2003 jonge choreografen van Het Nationale Ballet en de Junior Company een podium biedt om hun creativiteit en artistieke visie te verkennen. Er werden dit keer acht nieuwe stukken getoond. De choreografieën boden het publiek inzicht in de ontwikkeling van jonge makers en de creatieve mogelijkheden binnen het gezelschap. Hoewel de media opmerkten dat sommige stukken binnen de vertrouwde neoklassieke lijnen bleven, werden werken zoals *Wander* en *Intro* juist geprezen om hun muzikaliteit en emotionele diepgang. *New Moves* blijft voor ons een belangrijk initiatief en ondersteunt de artistieke groei van zowel dansers als makers, wat belangrijk is voor de innovatie van de danskunst.

Met producties zoals *Next Steps*, *Venus*, *Stravinsky Sprookjes* en *Generation Dance* liet Het Nationale Ballet in 2024 zien dat experiment en avontuur bij ons een podium krijgen. Deze producties brachten overigens niet alleen artistieke vernieuwing, maar trokken ook een breed en divers publiek.

Programmeringslijn 5: Jong publiek

Aanbod gericht op jeugd en jongeren

Met onze klassieke, avondvullende verhalende producties *Don Quichot* en *Notenkraker & Muizenkoning* trokken we traditiegetrouw veel jong publiek. Daarnaast programmeerden we een aantal programma’s speciaal voor onze jongste doelgroepen. Verschillende producties in Studio Boekman, zoals *Radio Cairo* waarvoor onze Junior Company-dansers Luca Abdel-Nour en Bo-Ann Zehl een duet maakten en dansten (zie ook hoofdstuk 2: Educatie & Participatie), *Venus* en *NextSteps*, trokken ook een jong publiek.

Met de nieuwe productie *Mannetje Jas*, die in april in première ging, voegden we een nieuw verhaal aan ons repertoire toe. Gechoreografeerd door Young Creative Associate Wubkje Kuindersma en geïnspireerd door het prentenboek van Sieb Posthuma, verkende deze voorstelling de kracht van samen zijn en de magie van het vertellen van verhalen. De voorstelling richtte zich specifiek op kinderen vanaf vier jaar en bood een toegankelijke en speelse kennismaking met ballet. Met acht voorstellingen in Studio Boekman behaalde *Mannetje Jas* een bezettingsgraad van 96% en trok het een significant percentage nieuw publiek: maar liefst 46% van de bezoekers was voor het eerst in het theater. Dit resultaat benadrukt de aantrekkingskracht van kwalitatief hoogstaand, toegankelijk ballet voor jonge gezinnen.

(Inter)nationale tournees en optredens in het land

Met tournees versterken we onze (inter)nationale reputatie. Ook geven de tournees onze dansers de kans om hun vaardigheden te meten met anderen en om onze relatie met de vele liefhebbers van ballet in binnen- en buitenland te onderhouden.

We namen met dansers van de main company deel aan het Fall for Dance Festival in New York, met *Four Schumann Pieces* van Hans van Manen, en traden met de Junior Company met twee verschillende programma’s op in het Bâtiment des Forces Motrices in Genève.

In Nederland toerden we langs verschillende theaters in het land met het programma *Moderne Klassiekers*, met twee werken van Van Manen en Ratmansky. Zowel main company-dansers als Junior Company-dansers deden hieraan mee. Met de Junior Company stonden we in januari in Amare (Den Haag) tijdens het Holland Dance Festival. Vervolgens vierden we in februari het tienjarig bestaan van ons jongerentalentprogramma met een landelijke tournee. Het programma *Tien*, dat net als alle Junior Company-programma’s zijn première beleefde in de Meervaart, bevatte werken van George Balanchine, Kirsten Wicklund, Joseph Toonga, Wubkje Kuindersma en Krzysztof Pastor. Met dit gevarieerde programma konden onze jongste dansers laten zien dat zij van alle markten thuis zijn. Het gretige enthousiasme en het hoge niveau werden ook door de pers opgemerkt. De productie was na twee voorstellingen in Amsterdam-West nog zestien keer te zien, van Groningen tot Helmond. In de zomer herhaalden we dit programma in het Openluchttheater in het Vondelpark in Amsterdam, aangevuld met het stuk *Burden* van Lars de Vos. Tenslotte traden we samen met collega-gezelschappen op tijdens de Nederlandse Dansdagen in Maastricht.

Overige optredens

Er waren buiten de reguliere programmering nog meer momenten waarop onze dansers optraden, zoals tijdens de kickoff van ons participatieproject *Heel Amsterdam Danst* dat in 2025 zal plaatsvinden, de opening van Amsterdam 750 jaar in de Ziggo Dome, educatieve evenementen (zie hoofdstuk 2), het Nederlands Balletgala van Dansersfonds ’79 in DeLaMar, de opening van het academisch jaar van de Universiteit van Amsterdam, het jaarlijkse International Young Patrons Gala en evenementen voor donateurs en potentials.

Talentontwikkeling

Het Nationale Ballet voelt zich verantwoordelijk voor de ontwikkeling van jong talent en het bieden van kansen aan opkomende dansers en choreografen.

Meer dan de helft van het grote gezelschap van Het Nationale Ballet bestaat inmiddels uit doorgestroomde Junior Company-dansers. Naast hun eigen programma’s dansten leden van de Junior Company mee met de main company in verschillende programma’s, zoals *Don Quichot*, *Notenkraker & Muizenkoning*, *Moderne Klassiekers* en *Stravinsky Sprookjes*.

Ook het Young Creative Associates-programma droeg in 2024 bij aan de talentontwikkeling binnen Het Nationale Ballet. Met Milena Sidorova, die sinds 2021 als Young Creative Associate aan het gezelschap verbonden is, zetten we de samenwerking voort. Sidorova liet artistieke groei zien met de nieuwe choreografieën die zij creëerde voor de Junior Company, waarin zij complexe bewegingstalen combineert met een innovatieve kijk op klassieke thema’s. In 2024 werd ze Creative Associate, omdat binnen dit programma het woordje ‘Young’ is komen te vervallen. We willen daarmee onszelf de ruimte geven de focus te verbreden richting andere disciplines en hybride vormen en ons meer te richten op diverse culturele inbreng en andere verhalen. Bovendien kan op deze manier ook de mid-career maker in aanmerking komen voor dit ontwikkelprogramma.

Naast Sidorova benoemden we Kalpana Raghuraman tot Creative Associate. Haar unieke stijl, waarin ze Indiase dansvormen verweeft met hedendaagse en urban bewegingen, kan een vernieuwende artistieke impuls brengen binnen het gezelschap. Haar eerste werk voor Het Nationale Ballet wordt in 2025 verwacht.

Promoties in het tableau

In 2024 weerspiegelden de promoties binnen Het Nationale Ballet de voortdurende ontwikkeling van talent en de organische groei tussen de Junior Company en de main company. Deze veranderingen versterken niet alleen de kwaliteit van het gezelschap, maar benadrukken ook het succes van de interne structuur die dansers de kans geeft om zich te ontwikkelen en door te stromen naar hogere rangen.

Binnen de main company vonden diverse promoties plaats. Jan Spunda werd gepromoveerd van grand sujet naar tweede solist, een welverdiende erkenning van zijn indrukwekkende prestaties en groei binnen het gezelschap. Kira Hilli, Luiza Bertho

en Conor Walmsley maakten de stap van coryphée naar grand sujet. Vanuit het corps de allet promoveerden Leo Hepler, Koyo Yamamoto, Katherine (Koko) Bamford, Rafael Valdez en Fabio Rinieri naar coryphée, waarmee zij een grotere rol binnen het repertoire van de main company kregen. Daarnaast verwelkomde het corps de ballet elf nieuwe leden: Sven de Wilde, Louisella Vogt, Nicola Jones, Luca Abdel-Nour, Victoria Glazunova en Skya Powney, die allen afkomstig waren van de élève-status, Robin Park uit de Junior Company en Isadora Bless, Anastasia Cheplyansky, Diego Altamirano en Tristan Simpson – afkomstig van buiten ons gezelschap. De promotie naar élève-status werd toegekend aan Poppi Eccleston, Polina Loshchylina, Bo-Ann Zehl, Soshi Suzuki en Francesco Venturi – voormalige tweedejaars Junior Company-dansers – en aan voormalige eerstejaars Ana Luisa Negrão, Hà Nhi Tràn, Sangwon Park, Patrik Benák en Vincent Fell.

Ook binnen de Junior Company vonden promoties plaats. Ella Kolpakov, Frédérique Meewis, Aafke Wolles, Alexander Álvarez Silvestre en Vincent Vivet maakten de stap naar het tweede jaar. Tot slot verwelkomden we in de Junior Company elf nieuwe dansers: Eva Bakker, Sophia Bielik, Gabrielle Brett, Annabelle Eubanks, Léa Sauvignon, Amber Skaggs, Jenson Blight, Joseph Clarke, Javier Cubero, John Murch, Darius-Oriol Tamosi. Met dank voor hun bijdrage namen we ook afscheid van een aantal dansers: Victor Caixeta, Sem Sjouke, Catarina Pires, Sandra Quintyn, Claire Tjoe-Fat, Gabriel Rajah, Carolina Ribaldone, Giovanni Princic, Rémy Catalan, Hannah de Klein, Milena Sidorova en Martin ten Kortenaar.

Wijzigingen in de staf

Eind 2024 maakten we de benoeming wereldkundig van Ernst Meisner als opvolger van Ted Brandsen, die halverwege 2026 met pensioen zal gaan. Zie over deze benoeming ook hoofdstuk 8, waarin de raad van toezicht een toelichting geeft. Ernst Meisner werd eerder dit jaar al adjunct-directeur Talentontwikkeling bij Het Nationale Ballet en is daarmee verantwoordelijk voor de gehele keten van talentontwikkeling: de samenwerking met balletscholen, waaronder partnerschool de Nationale Balletacademie, het optimaal functioneren van de Junior Company en het creëren en borgen van een zo inspirerend mogelijke omgeving voor het doorgroeien van dans- en choreografietalent naar Het Nationale Ballet. Ook is hij verantwoordelijk voor de balletprogrammering in Studio Boekman.

Anne Douqué vervult met ingang van 1 november de functie van zakelijk leider van Het Nationale Ballet. Daarvoor was zij

beleidssecretaris van de NO&B-directie. Anne heeft in haar loopbaan in de culturele sector bij verschillende instellingen de positie van zakelijk leider bekleed.

In november konden we bekendmaken dat we Alexei Ratmansky hebben benoemd tot Associate Artist van Het Nationale Ballet. De benoeming is voor de periode 2024-2027. Naast Hans van Manen (vaste choreograaf) en David Dawson (Associate Artist) is Ratmansky de derde internationaal belangwekkende choreograaf die zich in een structurele positie bij HNB voegt.

Prijzen en nominaties

Eerste solist Olga Smirnova werd bekroond met de Alexandra Radius Prijs 2024, een jaarlijkse onderscheiding voor uitzonderlijke prestaties in de danskunst. Smirnova, die in 2022 de overstap maakte van het Bolshoi Ballet naar Het Nationale Ballet, ontwikkelde zich in korte tijd tot een van de meest toonaangevende dansers binnen het gezelschap. Haar indrukwekkende vertolkingen van hoofdrollen in het klassieke repertoire, zoals in *Giselle* en *Het Zwanenmeer*, gecombineerd met haar expressieve kracht in moderne producties zoals *Generation Dance*, onderstrepen haar veelzijdigheid en artistieke diepgang. De jury roemde Smirnova om haar technische perfectie en emotionele zeggingskracht.

Elisabeth Tonev werd geëerd met de Konstanze Vernon Prijs 2024. Deze prijs, vernoemd naar de oprichter van de Heinz-Bosl-Stiftung, wordt jaarlijks toegekend aan een veelbelovend talent. De erkenning onderstreept niet alleen Tonevs potentieel, maar ook de rol van de Junior Company als springplank naar een professionele carrière in de danswereld.

Timothy van Poucke ontving tijdens het Nederlands Balletgala in 2024 de zogeheten Speciale Prijs van Dansersfonds '79. De jury prees hem om zijn niet-aflatende inzet en toewijding.

Hans van Manen nam de Lifetime Achievement Award in ontvangst van het Duitse vakblad *Tanz*.

Het Balletorkest

Met de komst van Koen Kessels als muzikaal leider per augustus 2024 begon een nieuw hoofdstuk voor Het Balletorkest. Kessels werkte al sinds november 2008 geregeld als gastdirigent bij Het Nationale Ballet en Het Balletorkest en is ook gastdirigent bij de belangrijkste internationale balletgezelschappen, zoals Balletto del Teatro alla Scala, Bayerisches Staatsballett, Ballet de l'Opéra National de Paris, New York City Balle, en Wiener Staatsballet. Na twaalf jaar als muzikaal leider van Het Nationale Ballet en chef-dirigent van Het Balletorkest, nam Matthew Rowe afscheid om zich meer te kunnen richten op zijn groeiende internationale carrière en zijn vele geplande optredens als gastdirigent. Gedurende zijn loopbaan bij Het Nationale Ballet dirigeerde Rowe bijna alle werken uit het repertoire van het gezelschap – van klassiekers van Tsjajkovski, Prokovjev en Stravinsky tot wereldpremières van toonaangevende hedendaagse choreografen. Rowe zal een nauwe band met Het Nationale Ballet en Het Balletorkest blijven onderhouden en de komende seizoenen terugkeren als gastdirigent.

Positioning Ballet

In 2024 versterkten en formaliseerden we het door Ted Brandsen in 2017 opgerichte Positioning Ballet-platform voor artistieke leiders in de internationale balletwereld. De Stichting Positioning Ballet werd opgericht en er vonden diverse evenementen en bijeenkomsten plaats, gericht op samenwerking, kennisdeling en het adresseren van actuele uitdagingen binnen de danskunst. We waren betrokken bij de organisatie van een live conferentie in Londen voor leiders van junior-balletgezelschappen en een viertal Zoom-conferenties met tientallen artistiek leiders van balletgezelschappen van over de hele wereld. Thema’s waar geregeld over gesproken werd, zijn leiderschap, inclusiviteit, sociale veiligheid en in algemene zin de toekomst van ballet. In februari 2025 volgt een grote conferentie in Toronto en in november een kleinschaliger bijeenkomst in Amsterdam voor toekomstige artistiek leiders.

Contextprogrammering

Met aanvullende programmering plaatsen we onze opera- en balletproducties steeds in een breed, maatschappelijk perspectief. Want hoewel veel opera’s en balletten zijn ontstaan als reactie op of als reflectie van maatschappelijke ontwikkelingen in hun tijd, vinden we het van belang ook hun relevantie voor de samenleving van vandaag de dag te duiden. We organiseren daarom geregeld inleidingen, lezingen en andere bijeenkomsten – vrijwel altijd in samenwerking met partnerinstellingen – en podcasts, video’s en publicaties. Hieronder lichten we een aantal bijzondere programmaonderdelen uit die in 2024 plaatsvonden.

Lezingen

Op 17 maart en 11 september 2024 vonden gespreksavonden plaats in het kader van *Behind the Libretto*, die we organiseerden in samenwerking met debatcentrum De Balie, rondom de producties *The Shell Trial* en *Rigoletto*. En in samenwerking met de UvA organiseerden we lezingen door Gabriele Klein, die als hoogleraar de Bijzondere Hans van Manen-leerstoel Ballet en Dans aan de UvA bekleedt. Deze lezingen sloten aan bij de voorstellingen van *Frida* en *Dancing Dutch*. Studenten van de UvA konden de lezingen gratis bezoeken.

Curated by Jacquill Basdew

In de Studio Boekman-serie *Curated by...* vragen we makers vanuit verschillende disciplines en communities om een programma samen te stellen dat reageert of reflecteert op thema’s uit een productie in onze Grote Zaal. Op 7 juni vond een programma plaats dat was samengesteld door curator en kunstenaar Jacquill Basdew. Centraal op deze avond stond het thema ‘transformatie’. Basdew zag *Firebird*, onderdeel van het programma *Stravinsky Sprookjes*, als een metafoor voor zijn eigen transformatie van verlegen jongen tot een trotse, zelfbewuste queerman.

Legacies: Benjamin Feliksdal

Op 2, 3 en 4 oktober vond de eerste editie van de *Legacies*-serie plaats. Dit is een serie gespreksprogramma’s in Studio Boekman waarin onderbelichte iconen uit de opera- en balletgeschiedenis voor het voetlicht worden gebracht. Centraal stond Benjamin Feliksdal, voormalig danser van Het Nationale Ballet, pionier van de Nederlandse jazzdans en inmiddels 83. We vertoonden een documentaire over zijn leven en invloed, met na afloop een gesprek onder leiding van Monique Duurvoort. Hoogtepunt van deze bijeenkomst was het optreden van Benjamin Feliksdal zelf.

Algorithm ocean true blood moves

In samenwerking met en op initiatief van de Hartwig Art Foundation presenteerden we in Studio Boekman de Europese première van de productie *Algorithm ocean true blood moves* van gevierd kunstenaar Julien Creuzet en choreograaf Ana Pi. Een kruisbestuiving van kunstvormen waar we een vervolg aan zullen geven in 2025. Door samen te werken met partners in het presenteren van nieuwe en vernieuwende werken versterken we de band met de stad en de sector.

Keti Koti

We sloegen dit jaar opnieuw de handen ineen met RIGHTABOUTNOW INC. om, als afsluiting van het Herdenkingsjaar Slavernijverleden, op muzikaal-theatrale wijze Keti Koti te vieren en te herdenken. Samen stonden we stil bij ons koloniale verleden, gaven we een vervolg aan eerdere samenwerkingen én gingen we nieuwe ontmoetingen aan. Tijdens dit meerstemmige programma werden verhalen verteld over onrecht en leed, maar ook over trots en verzet door middel van de verbeeldende kracht van zang, dans, muziek én het gesproken woord. Na afloop serveerden we in samenwerking met Cusin’s catering voor iedereen Surinaams gemberbier en Heri Heri, het traditionele Afro-Caribische herdenkings- en vieringsgerecht.

Black Achievement Month

Samen met Opera Ballet Vlaanderen organiseerden we tijdens Black Achievement Month een paneldiscussie: *A Conversation with Theresa Ruth Howard*. Theresa Ruth Howard, oprichter van Memoirs of Blacks in Ballet, sprak over de uitdagingen en kansen rondom inclusie en diversiteit binnen ballet, met een sterke focus op structurele verandering en representatie. De avond werd verrijkt met een solovoorstelling van Alexandre Álvarez Silvestre, die met een expressief dansstuk de thema’s van identiteit en representatie belichtte. Na zijn optreden sloot Álvarez Silvestre zich aan bij Sebia Plantefève-Castryck en Theresa Ruth Howard, om in gesprek met het publiek te reflecteren op de inhoud van de lezing en de impact van inclusie binnen de danswereld.

Techlab: AI ballet

In Studio Boekman organiseerden we een techlab. In deze labs geven we opera- en balletmakers de ruimte om te experimenteren met digitale technologie. Dit jaar gingen het Innovation:Lab en &samhoud samen met choreograaf Peter Leung met *Pulse* in op de samensmelting van menselijke en kunstmatige intelligentie. Ze ontwikkelden een technologische installatie waarin

live performers en het publiek samen met AI co-creëerden. Een danser danste in een motion capture suit, een pak waarmee bewegingen kunnen worden geregistreerd. Fysieke expressie als snelheid en flow werden omgezet in data die AI vertaalde naar emoties. Deze data voedden *realtime* visuele en audiogeneratoren, die met licht- en geluidseffecten de emotionele toestand van de performer weerspiegelden en versterkten. Daarnaast nodigden we het publiek uit om bij te dragen aan de presentatie, waardoor de grenzen tussen toeschouwer en deelnemer vervaagden. De vraag naar kaarten was zo groot dat deze ‘demonstratie’ nog een paar keer gaat plaatsvinden in 2025.

2. Educatie & Participatie

Met onze educatie- en participatieprogramma's willen we zoveel mogelijk mensen bereiken en verrijken die ons reguliere aanbod nog niet vanzelfsprekend weten te vinden. We sloegen in 2024 een brug tussen opera en ballet, kunstenaars, het amateurveld, het onderwijs, dans- en muziek scholen, jongerenprojecten, wijkbewoners, statushouders en mensen met een verstandelijke of fysieke beperking. Om deze groepen te bereiken, werkten we bewust samen met organisaties die zich inzetten voor maatschappelijke cohesie en voor programma's in scholen en wijken waarvoor geldt dat kennisnemen van of deelname aan opera en ballet niet altijd vanzelfsprekend is. Met veel van deze organisaties hebben we meerjarige relaties. In Amsterdam waren dat in 2024 onder andere Muziekschool Noord, het Poldertheater, ASLAN Muziekschool, de Meervaart, het Leerorkest, B! Music School en IMC Weekendschool. Landelijk werkten we samen met een aantal partnerscholen, waaronder MBO Albeda College in Rotterdam, de koepelorganisatie Elanscholen (SO) in Hilversum en met Stichting Komt het Zien!, die voorstellingen toegankelijk maakt voor mensen met een visuele beperking. Verder maakten we deel uit van netwerkorganisaties zoals de Alliantie Muziekeducatie Amsterdam (AMA), MOCCA in Amsterdam en landelijk onder andere de Kindermuziekweek en Méér Muziek in de Klas.

Programma's voor scholieren

Het spelenderwijs versterken van je sociale vaardigheden, goed leren samenwerken en woorden kunnen geven aan wat je voelt en ervaart: daar dragen we aan bij door actieve kennismaking met kunst en cultuur voor kinderen en jongeren mogelijk te maken. We openen dan ook sinds jaar en dag de deuren voor leerlingen uit het regulier en speciaal onderwijs op alle denkbare niveaus, omdat we via scholen ook kinderen bereiken die niet via hun ouders/verzorgers in aanraking komen met opera en ballet. Ons brede aanbod vindt, door de nauwe samenwerking met scholen en docenten bij de ontwikkeling van nieuwe projecten, goede aansluiting bij de leerdomeinen en kerndoelen van de betreffende onderwijsvorm en stelt de beleving van de leerlingen centraal. Een kennismaking, een workshop, een volledige lesdag, een langdurig project, het maken van een eigen productie of het samen bezoeken van een voorstelling – het is allemaal te vinden binnen ons aanbod, dat we zo hebben samengesteld dat de verschillende onderdelen een groeiende verdieping bieden en ruimte laten voor aanpassingen en maatwerk. Onze programma's zijn verdeeld in twee categorieën: 'Doen' en 'Zien', waarbij er bij 'Doen' ook altijd wat te zien is en bij 'Zien'

altijd wél wat te doen is. Het is veelal afhankelijk van de doelgroep waar de nadruk valt.

Landelijk bereikten we in 2024 ruim 20.000 scholieren uit het basis-, speciaal en voortgezet onderwijs met ons aanbod. Een totaaloverzicht van het aantal activiteiten en deelnemers is te vinden in de Prestatieverantwoording. Hieronder gaan we inhoudelijk in op een aantal projecten

Doen

Door zelf aan de slag te gaan, ontdekken leerlingen hoe je met zang, dans en spel emoties kunt uiten of een verhaal kunt vertellen. Door zelf actief bezig te zijn, volgen abstractere begrippen als reflectie en analyse vaak ongemerkt en onverwacht vanzelf. Voor kinderen met basisschoolleeftijd hebben we in de loop der jaren op dit vlak verschillende workshops ontwikkeld zowel voor opera (*Ongein*, *Opera in je klas* en *De prins en de sinaas-appels*) als voor ballet (*Ballet met je klas*, *Magie en Muizenissen*, *Sprookjes*, *Wie de schoen past* en *Dansdag op school*), die we ook in 2024 aanboden.

De workshops *Dans*, *Opera 101*, *Ontdek het decoratelier*, *Achter de schermen* en de *Operadag op het VMBO* zijn, door de nadruk op vrij creëren en praktijkberoepen, door ons speciaal ontwikkeld voor het (V)MBO. Sinds hun introductie zien we, hoewel ook bezocht door HAVO/VWO, een toename in interesse vanuit deze onderwijsvorm. De workshops *Dansdag* en *Operadag op school* zijn voor alle schooltypes geschikt.

Voor het speciaal onderwijs ontwikkelden we een nieuwe workshop, *Wat is opera*, in samenwerking met ervaringsdeskundigen. De eerder ontwikkelde *Coppelia Box* zit ook nog steeds in het aanbod. Ook zetten we in 2024 stappen om het aanbod voor het speciaal onderwijs te vergroten door ook schoolvoorstellingen aan te bieden in Studio Boekman, gericht op deze doelgroep.

Sinds jaar en dag vormen de CKV-workshops die we rondom vrijwel alle voorstellingen organiseren, de basis van ons aanbod voor de bovenbouw HAVO/VWO. 'Doen' gaat bij deze activiteit vrijwel naadloos over in 'Zien'; leerlingen komen naar NO&B voor een workshop waarbij ze zelf fragmenten dansen en zingen uit de voorstelling die ze die avond zullen bezoeken. Voor opera ging het in 2024 om *Agrippina*, *La traviata*, *Il trittico*, *Fidelio*, *Rigoletto*, *Peter Grimes*, *Le lacrime di Eros* en *Die Fledermaus* en bij ballet om *Frida*, *Dancing Dutch*, *Stravinsky Sprookjes*, *Generation Dance*, *Don Quichot* en *Notenraker & Muizenkoning*.

In het geval van *Oedipus Rex* / *Antigone* was er vanwege de interdisciplinaire insteek van de voorstelling een gecombineerde workshop.

In 2024 kwamen wederom zo'n veertig eerstejaars PABO-studenten naar NO&B voor workshops dans en zang en een rondleiding door het theater. Het programma is deel van het convenant dat we eerder met de PABO Amsterdam sloten om de basisschooldocenten van de toekomst kennis te laten maken met opera en ballet. Deze studenten betrokken we ook bij de begeleiding van leerlingen tijdens onze schoolmatinee's.

Zien

We boden verschillende voorstellingen aan waar kinderen in schoolverband naar toe kwamen om de overrompelende, ontroerende en fascinerende magie van het theater te ontdekken. De voorstellingen werden gepland op een gunstig tijdstip in de ochtend of vroege middag, zodat iedereen weer op tijd terug was op school, en vonden zowel in Studio Boekman als op het hoofdtoneel plaats. De voorstellingen voor het basisonderwijs pasten we aan voor jonge ogen en oren en werden allemaal via online lesmateriaal en een workshop in de klas voorbereid. Bij HNB werden schoolmatinee's georganiseerd rondom de voorstellingen *Frida*, *Firebird*, *Don Quichot* en *Notenkraker & Muizenkoning* en bij DNO ging het om *Hup Herman!* en *Lennox* in Studio Boekman.

Een van de speerpunten van NO&B deze Kunstenplanperiode is meer activiteiten te ontwikkelen voor jongeren in de onderbouw VO-leeftijd. Daarom organiseerden we bij de productie *Frida Bellinfante*, de voorstelling die is ontwikkeld in het kader van *Theater na de Dam*, voor het eerst ook drie schoolmatinee's voor het (V)MBO, waarbij de leerlingen voorafgaand aan de voorstelling een schoolbezoek kregen.

78% van de scholieren die in 2024 onze matinee's bezocht, kwam van buiten Amsterdam, een toename van 10% ten opzichte van 2023. De inzet van schoolbussen, met dank aan de Turing Foundation, droeg bij aan dit landelijke bereik.

Participatieprojecten

Participatie- of outreachprojecten bieden, net als de educatieprojecten, een podium aan deelnemers om hun creativiteit te ontdekken, hun talent en culturele identiteit te delen, uiting te geven aan verbeelding en emotie en een manier te vinden om hierover met elkaar te communiceren. Daarnaast kunnen ze groepen met elkaar verbinden en de deuren naar andere culturele tradities openen. We ontwikkelden naast structurele participatieprojecten die elk seizoen terugkeren, ook eenmalige projecten die aansluiten bij de actualiteit. Doen en maken stonden bij de meeste projecten centraal maar ook de kennismaking met elkaars culturele uitingen was belangrijk. Het uitgangspunt was dat de deelnemers, of het nu studenten, docenten, amateurs, communities of voorstellingsbezoekers zijn, een ervaring krijgen die blijft. In deze projecten werkten we vanuit gelijkwaardigheid met partnerorganisaties en deelnemers qua inhoud, opzet en werkwijze.

Structurele projecten

Tijdens het Opera Forward Festival organiseerden we een aantal OFF Labs in samenwerking met uiteenlopende kunstopleidingen, onder leiding van Artistic Curator Sjaron Minailo, wat resulteerde in diverse korte opera's tijdens het festival (OFF Lab Performing Arts), een kunst-installatie in het Souterrain (OFF Lab Visual Arts) en een project met beleidsstudenten onder begeleiding van Roswitha Bergmann (OFF Lab Arts & Science).

Samen met de MBO Theaterschool Rotterdam en het VU-koor maakte Gregory Caers de voorstelling van *Rex Revisited*.

‘Operahelden’ is een terugkerend traject waarbij kinderen een compositie instuderen en ten gehore brengen, zowel tijdens een presentatiemoment als tijdens het Kinderkorenfestival. In 2024 ging het om een lied van de componist des vaderlands Anne-Maartje Lemmereis, ingestudeerd door dirigent Hanne van de Vrie en regisseur Lotte van Dijk.

Het Kinderkorenfestival vond ook in 2024 plaats. Maar liefst 13 kinderkoren volgden onder dezelfde artistieke leiding zang-, spel- en dansworkshops, met als afsluiting een optreden op het grote toneel. Ook de jaarlijkse ‘Winter Wonder Workshop’ van Jump, de fanclub van HNB, en de ‘Jump Dansdag’ in samenwerking met de Nationale Balletacademie en de Junior Company waren wederom een succes.

Samen met United Dance, opgericht door de Vlaamse danser Boris Richir om danslessen voor mensen met het syndroom van Down toegankelijk te maken, organiseerden we een jaarlijks terugkerende dansworkshop voor jongeren met het syndroom van Down.

Samen met Stichting Komt het Zien!, die voorstellingen toegankelijk maakt voor mensen met een visuele beperking, verzorgden we een voorstelling van *Notenkraker & Muizenkoning* met een speciale inleiding en audiodescriptie.

En met IMC Weekendschool (aanvullend onderwijs voor kinderen vanaf 10 jaar) realiseerden we een aantal workshops zang en dans.

We nodigden in 2024 ook opnieuw samen met de gemeente Amsterdam en taalscholen statushouders uit, dit keer voor de (voorgenerale van) *Notenkraker & Muizenkoning*. Voorafgaand aan de voorstellingen bezochten medewerkers van NO&B de taalscholen om men daar voor te bereiden op de voorstelling en om ervaringen met verschillende danstradities uit te wisselen. Ook door het Open Huis, waarbij meer dan 6.000 bezoekers een inkijkje kregen in het reilen en zeilen achter de schermen en in onze ateliers, bereikten we mensen die anders niet met opera en ballet in aanraking zouden zijn gekomen.

In 2023 startten we een pilot om samen met B! Music School uit Amsterdam-Zuidoost een ‘Community Choir South East’ en een ‘Community Choir South East Young’ op te richten, waarbij gospelzang wordt afgewisseld met operarepertoire. Deze samenwerking, die in 2024 werd voortgezet middels onder andere een aantal sessies en presentaties, is voortgekomen uit onze wens om zichtbaarder te zijn in de wijk Zuidoost – een stadsdeel dat is uitgegroeid tot een wijk met de afmetingen van de stad Nijmegen – en haar jongeren meer kansen te geven om zich te ontwikkelen op het gebied van muziek en dans. Het project gaat uit van de gezamenlijke overtuiging dat zingen verbindt en zowel de maatschappelijke cohesie als de individuele ontwikkeling versterkt. B! Music School, geworteld in het DNA van de wijk, kan ons bovendien helpen bij het verder ontwikkelen van de keten van talentontwikkeling.

Outreach- en niet-structurele projecten

Ook gericht op het bereiken van een breed publiek ontwikkelden we *Radio Cairo*, een outreach-project in samenwerking met het Amsterdams Andalusisch Orkest en de Meervaart, onder leiding van curator Fouad Lakkir. Het programma bracht een

ode aan de klassieke Arabische muziek en bood een vooruitblik op de productie *Oum – A Son's Quest for His Mother*, die door dezelfde partners gebracht zal worden tijdens OFF 2025. We doopten ons Theatercafé bij Studio Boekman hiervoor om tot Café Radio Cairo, met dj's Stan Rijken en Nawa Sira die een muzikaal programma verzorgden. Ook produceerden we een tentoonstelling over het charisma van artiesten als Oum Kalthoum, Abdel Halim Hafez, Mohammed Abdel Wahab en Asmahan (samengesteld door Rasha Dakkak) en de Couscousbar van Nadia Zerouali verzorgde de hapjes. Tot slot was er een avondprogramma van het Amsterdams Andalusisch Orkest met gastoptredens van Hatim Idar en Imane Karkibou (zang), Sabri Saad El Hamus en Dwight Breinburg (storytelling en host), Lavinia Meijer en Nizar Rohana (harp en Ud) en Junior Company-dansers Luca Abdel-Nour en Bo-Ann Zehl (choreografie en dans) en met beelden van visual artist Bouba Dola. Het middag- en avondprogramma trok een enthousiast, gemêleerd publiek bestaande uit operagangers en liefhebbers van Arabische muziek, en werd feestelijk afgesloten door Disco Arabesco in het café.

Van 27 oktober 2024 tot 27 oktober 2025 viert Amsterdam zijn 750 jarig bestaan, met activiteiten die de stad en zijn inwoners samenbrengen en verbinden. Om bij te dragen ontwikkelden we *Heel Amsterdam Danst*, waarin we Amsterdammers uit de hele stad uitnodigen om samen te dansen. Rondom de choreografie *In C* van Sasha Waltz vertellen we met de inwoners een universeel verhaal over ruimte nemen en geven, in harmonie met elkaar. Niet zomaar een voorstelling, maar een project dat over acht maanden tijd in de zeven stadsdelen en het stadsgebied Weesp weerklank vindt. Op 10 november 2024 vond de kick-off van dit project in Studio Boekman plaats. Acht danscaptains, die de choreografie gaan instuderen, en vertegenwoordigers van de dansgroepen uit de acht stadsdelen konden elkaar voor de eerste keer leren kennen, onder onze artistieke leiding.

In elk stadsdeel wordt verder gewerkt met een groep dansers van allerlei achtergronden, niveaus en leeftijden, waarmee het project een viering wordt van wat dans betekent voor deze stad als kosmopolitische gemeenschap van mensen. Dit mondt in 2025 uit in acht ‘locatievoorstellingen’ waarin elk stadsdeel de gelegenheid krijgt zichzelf te laten zien, en een gemeenschappelijke uitvoering in Nationale Opera & Ballet in het weekend op 15 juni 2025, waarbij dansers uit alle stadsdelen samenkomen.

3. Publiek: marketing, communicatie en bereik

In 2024 gaven we verder invulling aan de in 2023 gelanceerde nieuwe marketingstrategie. In die strategie staat ons publiek centraal in alles wat we doen en werken we meer digitaal gedreven. We presenteerden een vernieuwde visuele identiteit, die erop gericht is om Nationale Opera & Ballet als krachtig en inspirerend merk te positioneren. Ook introduceerden we een nieuwe propositie voor seriehouders, wat leidde tot het ombuigen van een al jaren durende neergaande trend, want we verkochten meer stoelen in abonnement. Onze focus op publieksgericht werken wierp zijn vruchten af: we ontvingen maar liefst 241.607 bezoekers in ons theater, een record, we boekten zaalbezettingresultaten van respectievelijk 97% (HNB) en 95% (DNO) en het aandeel nieuw respectievelijk jong publiek bleef stabiel of nam toe.

NO&B als sterk merk

In maart 2024 lanceerden we onze nieuwe visuele identiteit, gelijktijdig met de presentatie van de seizoensbrochure. We hadden behoefte gekregen aan een identiteit die benadrukt dat Nationale Opera & Ballet één organisatie is en niet de paraplu van twee afzonderlijke, die het publiek centraal stelt, die goed functioneert in digitale toepassingen en die de herkenbaarheid van ons merk versterkt door eenduidiger gebruik van logo's en labels. De vernieuwde visuele identiteit laat zien wat opera en ballet doen met de ontvanger: je wordt onderdeel van een groter geheel, vanuit onze merkbelofte 'Verenigd in iets groter dan jezelf'.

Publiek staat centraal

Diverser publiek

In lijn met onze missie om het leven van zoveel mogelijk mensen te verrijken met de verwondering, betekenis en schoonheid van opera en ballet, lag ook dit jaar een belangrijke focus op publieksverbreding. Bij de producties van DNO steeg het aandeel nieuw publiek licht van 25% in 2023 naar 26% in 2024. Het aandeel bezoekers onder de 35 jaar steeg van 16% in 2023 naar 22%. HNB trok een lager percentage nieuw publiek: de voorstellingen verkochten in 2024 grotendeels snel uit waardoor nieuwe bezoekers, die over het algemeen later kaarten kopen, vaker achter het net visten. Het aandeel nieuw publiek daalde zodoende van 40% in 2023 naar 36% in 2024. Het percentage onder de 35 jaar bleef nagenoeg stabiel 26% (2023: 28%). Avondvullende balletten als *Frida* en *Notenkraker & Muizenkoning* waren ook in 2024 weer belangrijke producties om nieuw en diverser publiek te bereiken, evenals programma's in samenwerking met partners. Een voorbeeld is *Radio Cairo*, waarbij we 44% nieuw publiek verwelkomden.

Nieuw publiek in Studio Boekman

In 2024 presenteerden we voor het eerst een jaar lang programma's en voorstellingen in Studio Boekman. Door samenwerkingen met makers, artiesten en coproductenten verwelkomden we daar veel publiek dat ons theater eerder niet wist te vinden: gemiddeld was 42% van het publiek in Studio Boekman nieuw. Om die nieuwe doelgroepen te bereiken, pasten we voor de programmering in Studio Boekman een digital-only strategie toe, waarmee online gezocht werd naar met name jonge publieksgroepen. Daarnaast richtten we ons op de achterban van onze samenwerkingspartners en optimaliseerden we onze prijsstrategie om deze doelgroep beter te bedienen.

Jonger publiek

Dit jaar deden we onderzoek naar ons jongerenpubliek. Het aantal door jongeren gekochte stoelen voor onze voorstellingen in de Grote Zaal en Studio Boekman was met 46.182 goed voor ongeveer 17% van het totaal. Het merendeel kocht kaarten zonder korting. Met name bucketlist-klassiekers zoals *Notenkraker & Muizenkoning* en *La traviata* waren populair bij jongeren.

We bieden diverse proposities en kortingen voor jongeren. My Muse & Me, ons jongerenlabel voor mensen tussen de 16 en 35 jaar oud, groeide in 2024 met 13% naar 2180 leden. Leden konden op geselecteerde avonden tegen gereduceerd tarief voorstellingen bezoeken en deelnemen aan verdiepende evenementen. Vanwege de populariteit en het beperkte aanbod werden deze kaarten vaak vroegtijdig gekocht, en populaire titels waren snel uitverkocht. Actieve leden keerden regelmatig terug en kochten ook kaarten buiten het geselecteerde aanbod om.

Een andere populaire propositie is de FlirtXL, waarbij jongeren voor 10 euro naar een generale repetitie kunnen gaan om kennis te maken met opera en ballet. Omdat kaarten voor deze avond, die altijd razendsnel uitverkopen, vooral werden gekocht door jongeren die al met enige regelmaat komen, pasten we onze aanpak aan. Door gerichte targeting in de online campagne, uitsluiting van eerdere kaartkopers en verlaging van de leeftijd van 35 naar 30 jaar bestond het publiek tijdens de laatste FlirtXL van *Don Quichot* voor 87% uit geheel nieuw publiek, een duidelijke stijging ten opzichte van de FlirtXL van *Frida*, waar 38% nieuw publiek aanwezig was. Hiermee werd de FlirtXL een nog efficiënter middel om meer jongeren te bereiken.

Tijdens het Opera Forward Festival bereikten we met gerichte campagnes en een toegankelijke kaartprijs van 25 euro per

kaart ook een jong en nieuw publiek. Voor *The Shell Trial* bijvoorbeeld was 27% onder de 35 jaar en 31% nieuw. Deze toegankelijke kaartprijs gebruikten we in 2024 ook vaker voor producties buiten het Opera Forward Festival, zoals bij *Le lacrime di Eros*, waar deze voorheen alleen last-minute en voor specifieke avonden werd ingezet. Door een jongerenkorting op voorhand vast te leggen kon deze gedurende de gehele campagne gecommuniceerd worden. Het resultaat was een uitverkochte reeks voorstellingen waarvan 29% van de bezoekers onder de 35 jaar was. Tot slot is er de studentenkorting. Studenten kunnen op de dag van een niet uitverkochte voorstelling vanaf 13.00 uur kaarten kopen voor 19 euro. Daarnaast werd voor geselecteerde voorstellingen een Student Alert-mail uitgestuurd, waarmee studenten al iets eerder de kans kregen om kaarten te bestellen met studentenkorting. In totaal werden er dit jaar 4700 stoelen verkocht aan studenten. In 2024 waren de OFF-korting, jongerenkorting en studentenkorting gezamenlijk verantwoordelijk voor ongeveer 26% van het totaal aantal stoelen dat werd gekocht door jongeren.

Publieksbinding

Het bereiken van nieuw publiek is belangrijk, maar ook het vasthouden van het bestaande publiek verdiende aandacht. In aanloop naar de serieverkoop deden we onderzoek naar de wensen en beweegredenen van onze abonneementhouders. Dit resulteerde in een herziene propositie en campagne met het thema ‘voorrang, voordeel en volop keuze’. Om de toegankelijkheid te vergroten konden bezoekers dit jaar een serie samenstellen vanaf twee voorstellingen naar keuze. Tijdens de serieverkoop verkochten we ruim 51.000 stoelen, een stijging van 7% ten opzichte van het vorige seizoen. Daarvan waren 17.000 stoelen voor HNB, 15% van de totale beschikbare stoelen in het seizoen. Het aantal HNB-seriehouders steeg met 58% naar ruim 3.000. DNO verkocht 34.000 stoelen (7% minder ten opzichte van vorig seizoen), maar het aantal seriehouders steeg tot ruim 4.300 (+12%), het hoogste niveau in zes seizoenen.

Digitale transitie

Content

We ontwikkelden een nieuwe mediabank waarin we al ons beeld- en mediamateriaal samenbrachten. Hierdoor bevorderden we een duurzamer en efficiënter beeldgebruik, de interne samenwerking tussen afdelingen en die met fotografen extern. Ook nieuw was het LED-scherm bij de ingang van het theater. Dit zetten we onder andere in voor de aankondiging van huidige en aankomende voorstellingen, afgewisseld met bijvoorbeeld voorstellingsinformatie voor de bezoeker. In 2024 zetten we de eerder ingezette beweging naar meer digitaal (in plaats van fysiek) publiceren voort. Online konden balletliefhebbers sinds september van dit jaar bijvoorbeeld alles lezen over balletgrootmeester Hans van Manen in de digitale tijdslijn die we over zijn leven en carrière maakten. Voor de activiteiten in Studio Boekman verschaften we alleen nog online programma-informatie en in de Grote Zaal was voor elke voorstelling een gratis online programmaboek beschikbaar. Via e-mail en door middel van QR-codes in de foyer was deze programma-informatie te bekijken. De QR-code werd in 2024 36.494 keer gescand, een stijging van 9% ten opzichte van 2023. (Zie ook hoofdstuk 6: Duurzaamheid).

Automatiseren, personalisatie en data

Op het gebied van data-gedreven werken maakten we in 2024 grote stappen. We legden de laatste hand aan een segmentatiemodel, waarbij bezoekers ingedeeld worden op basis van bezoekfrequentie en uitgavepatroon. Zo kregen we een beter beeld van het bezoekersgedrag, wat hielp om marketingacties te verfijnen en efficiënter te maken. Ook creëerden we dashboards die live inzicht geven in de stand van de verkoop en de prestaties van de verschillende marketingkanalen. Zo kunnen we steeds beter tijdig (online) campagnes bijsturen. Door vergelijkingen met producties uit het verleden werd het mogelijk om een betere voorspelling te maken van het verloop van de verkoop. Kortom, we legden een solide basis voor een data-gedreven aanpak die niet alleen bijdraagt aan een beter begrip van ons publiek en hun behoeften, maar ook een efficiëntere inzet van middelen.

Online marketing en website

We werkten voor het eerst met een always-on marketingstrategie, wat de basis werd voor een structurele aanpak om ons bereik te vergroten. Het resulteerde in 20% nieuwe bezoekers op de website en een stijging van 15% in unieke bezoekers. Daarnaast waren er meerdere pieken van meer dan 20.000 unieke bezoekers per dag, een nieuw record. Deze pieken

vonden plaats tijdens de start van de losse kaartverkoop op 14 mei (20.700 bezoekers), de start van de kaartverkoop op 22 augustus (25.690 bezoekers), het overlijden van voormalig HNB-danseres Michaela DePrince op 14 september (31.160 bezoekers) en de start van de kaartverkoop voor de FlirtXL-voorstelling van *Don Quichot* op 23 september (22.100 bezoekers).

Sociale media

In 2024 ontwikkelden we een nieuwe social mediastrategie om beter in te kunnen spelen op snel veranderende online trends. Deze strategie markeerde de verschuiving van productie-gebonden content naar interactie-gedreven content. Daarnaast hanteerden we een kanaal-specifieke aanpak, waarbij content werd afgestemd op de unieke kenmerken en doelgroepen van elk platform, in plaats van één video voor alle platformen, zoals voorheen. Hiermee bereikten we nieuw publiek én vergrootten we de impact van onze sociale kanalen.

Totaal NO&B	2023	2024
Websitebezoekers	2.069.587	2.841.990
Nieuwsbriefabonnees	91,913	101,158
Volgers sociale media	462.952	533.476

Vrije publiciteit

De nationale en internationale pers wisten NO&B goed te vinden. Zoals gebruikelijk waren het vooral de nieuwe producties die aandacht kregen in voorpublicaties. De meeste premières werden uitgebreid gerecenseerd (zie hoofdstuk 1 van dit jaarverslag). Veel media-aandacht was er op het gebied van corporate nieuws, met name voor HNB.

De Nationale Opera in de media

In januari vond bij ons in huis de uitreiking van de OPER! Awards plaats, toegekend door een jury van Duitstalige muziekcritici. Voor de uitreiking kwam veel internationale pers naar Amsterdam. Zoals al aangekondigd in november 2023 ontving De Nationale Opera de prijs voor ‘Beste operagezelschap van 2023’.

De meeste aandacht van internationale media werd getrokken door het Opera Forward Festival (OFF). Voor internationale journalisten organiseerden we een speciaal weekend, waarin zij alle producties konden zien. Met name *The Shell Trial* kreeg veel positieve aandacht, onder meer in *The New York Times*.

Tv-aandacht was er voor de productie *Roberto Devereux*. Sopraan Barno Ismatullaeva zong de aria ‘Vivi, ingrato’ bij Podium Klassiek. Ook Raphaël Pichon en leden van zijn ensemble Pygmalion waren te gast bij Podium Klassiek, waarna de verkoop van *Le lacrime di Eros* omhoogschoot en we voor de première al waren uitverkocht.

Naar aanleiding van *Il trittico* maakte de talkshow Sophie & Jeroen een item over het honderdste sterfjaar van Puccini. Zowel het *Jeugdjournaal* als tv-programma *De sociëteit* schonk aandacht aan de jeugdvoorstelling *Lennox*.

DNO kwam helaas ook op negatieve wijze in de publiciteit. *Het Parool* publiceerde een artikel over grensoverschrijdend gedrag van de externe regisseur tijdens het maakproces van *Fidelio*. (Zie daarover ook hoofdstuk 4: Personeel en organisatie van dit jaarverslag).

Het Nationale Ballet in de media

Programma’s met volledig nieuw of nieuw werk voor HNB van choreografen als Jiří Kylián, Alexei Ratmansky en Rena Butler leverden veel positieve, landelijke persaandacht op. De jubilerende Junior Company was goed vertegenwoordigd in de media, waaronder een uitgebreide modespecial met de dansers in *NRC Magazine*. Ook ging een korte documentaire over tien

4. Personeel en organisatie

jaar Junior Company bij Cinedans in première. De filmregistratie van *Giselle* was in januari te zien in Pathé-bioscopen wereldwijd en in heel Nederland, en werd goed ontvangen.

Veel aandacht in de media was er ook voor algemeen HNB-nieuws. Zo leidde de promotie van Nederlander Timothy van Poucke tot eerste solist tot grote interviews in *Parool PS*, het Duitse vakblad *tanz* en een tv-optreden in het NPO-programma *Zin in Zappelin*.

Het onverwachte, vroegtijdige overlijden van voormalig HNB-danseres Michaela DePrince was wereldnieuws. HNB-directeur Ted Brandsen werd naar aanleiding hiervan geïnterviewd in onder meer het *NOS Journaal* en *RTL Nieuws*.

De benoeming van Ernst Meisner aan het begin van het kalenderjaar tot adjunct-directeur Talentontwikkeling en aan het einde van het jaar tot opvolgend directeur van HNB per augustus 2026 haalden volop de media. Het daarmee samenhangende bericht van het naderende afscheid van directeur Ted Brandsen en adjunct artistiek directeur Rachel Beaujean trok ook aandacht in de media met o.a. een reportage op AT5.

Verder was er (internationale) media-aandacht voor de benoemingen van Koen Kessels als muzikaal leider, Kalpana Raghuraman als Creative Associate en Alexei Ratmanskij als Associate Artist en voor het openingsprogramma van Amsterdam 750 met o.a. de Junior Company en tweede solist Floor Eimers. Ook was er aandacht voor gewonnen prijzen: de Alexandra Radius Prijs 2024 voor Olga Smirnova en Hans van Manen's Lifetime Achievement Award van *tanz*.

Nationale Opera & Ballet in de media

Qua PR investeerden we in toenemende mate in de relaties met influencers en content creators die op social media en middels podcasts specifieke doelgroepen bereiken die affiniteit met ons aanbod (kunnen) hebben. Zo waren de PR-activiteiten rond het jaarlijkse International Young Patrons Gala dit jaar gefocust op het halen van maximale exposure met influencers. Dit genereerde een groot online bereik van bijna 6 miljoen views. Ter promotie werden, naast Martina Myskohlid van de Opera Studio en Alexander Álvarez Silvestre van de Junior Company, twee jonge ambassadeurs aangetrokken. Ook onze samenwerkingen met Cartier, Dior, Max Zara Sterck, Re-run en Martan boden mogelijkheden tot online bereik onder brede doelgroepen.

Onze medewerkers vormen het hart van onze organisatie. Zij zijn de drijvende kracht achter ons succes. Dit vraagt om goed HR-beleid dat gericht is op het waarborgen van sociale veiligheid en op het bevorderen van een inclusieve en prettige bedrijfscultuur waarin iedere medewerker zich gewaardeerd en gerespecteerd voelt. We zetten ons daarom ook in 2024 in voor een omgeving waarin diversiteit wordt bevorderd, open communicatie wordt aangemoedigd en iedereen – van vaste medewerkers tot freelancers – zich gezien en veilig moet kunnen voelen.

Interne bedrijfscultuur en sociale veiligheid

Sociale veiligheid is inmiddels een belangrijk speerpunt van ons HR-beleid. We herzagen in 2024 met een breed samengestelde werkgroep onze gedragscode en bijbehorende regelingen, om de organisatie up-to-date en in lijn met wet- en regelgeving, maatschappelijke normen en verwachtingen te houden. Ook selecteerden we drie nieuwe externe vertrouwenspersonen, om meer diversiteit in expertise en perspectieven te hebben, en vaste beschikbaarheid te waarborgen. Verder volgden alle leidinggevendenden dit jaar verschillende leiderschapstrainingen over sociale veiligheid binnen producties en een pilot instructietraining Gedragscode, waar ook voorstellingsleiders, regieassistenten en HR aan deelnamen. De leidinggevendenden kregen ook een workshop over werken met verschillende generaties.

Als zich ondanks onze preventieve maatregelen toch problematische situaties voordeden, ondernamen we acties. Want niet alles ging goed. Rondom de productie *Fidelio* voelde niet iedereen zich veilig als gevolg van het gedrag en de werkwijze van de gastregisseur, Adriy Zholdak, en was er sprake van evident grensoverschrijdend gedrag. Dat was voor een aantal medewerkers een buitengewoon vervelende en ingrijpende ervaring die wij zeer betreurden. We namen ingrijpende maatregelen in de productie, maar daarmee konden we deze negatieve ervaringen niet meer ongedaan maken. Tegelijkertijd gaf deze vinger op de zere plek ook een impuls aan verdere ontwikkelingen om de sociale veiligheid verder te verbeteren. In intensieve gesprekken met medewerkers uit de productie en de organisatie kwamen de nodige aandachtspunten aan de orde, die we verder oppakten in drie breed samengestelde werkgroepen, die concrete adviezen geven aan de directie over het voorbereidende proces van een productie, de werkcultuur in de repetitieruimte en de procedures en communicatie na een melding van grensoverschrijdend gedrag.

Vernieuwd HR-beleid en interne communicatie

Om de interne bedrijfscultuur te verbeteren introduceerden we een nieuw format voor de ontwikkelgesprekken met medewerkers: Het Goede Gesprek. Daarin staan openheid, samenwerking en ontwikkeling centraal. Het gaat om het bevorderen van een gestructureerd, maar open gesprek tussen medewerker en leidinggevende, waarin persoonlijke groei, toekomstwensen en werkervaringen centraal staan.

Ook zetten we stappen om de communicatie met freelancers en de vele collega's zonder 'bureaubaan' te verbeteren. In dat kader digitaliseerden we verschillende werkprocessen om ze makkelijker te maken voor medewerkers. Ook zetten we de HR-informatie volledig opnieuw op en herschreven we de bestaande informatiedocumenten tweetalig en in begrijpelijke taal.

Arbeidsomstandigheden

Het welzijn van onze medewerkers heeft voor ons de hoogste prioriteit, omdat gemotiveerde en tevreden medewerkers de basis vormen voor duurzame groei en creativiteit. We investeerden daarom in het verbeteren van arbeidsomstandigheden, bijvoorbeeld door werkplekken te verbeteren, bedrijfsfitness aan te bieden, op verschillende afdelingen nieuwe gehoorbescherming aan te meten, akoestische maatregelen te nemen voor onder meer de kantoorruimtes van het Kassabespreknbureau en Artistieke Planning DNO, in de repetitieruimte van het koor deels nieuwe stoelen te plaatsen en extra geluidswerende gordijnen op te hangen en door regelmatige veiligheids- en risicobeoordelingen uit te voeren. Gedurende het jaarlijkse zomeronderhoud vervingen we de toneelvloer rondom de heftonelen door een speciale vloer die twee standen ('ballet' en 'opera') heeft. Met een druk op de knop kan de vloer gewisseld worden, waar dat voorheen een fysiek zware en arbeidsintensieve klus was. Een flinke verbetering voor de werkomstandigheden voor de medewerkers van Toneeltechniek, zonder in te leveren op de kwaliteit van de verende vloer voor de dansers en de benodigde vloerbelasting voor de operaproducties. Ook stelden we in een nieuwe vaste Arbo-commissie in om mee te denken over en te werken aan uitvoering van ons arbobeleid. In maart brak een brand uit in een van de machines in de zaagstraat van ons Decoratelier in Amsterdam-Zuidoost. Onze medewerkers zijn niet in gevaar geweest en hebben de veiligheidsprotocollen goed opgevolgd, maar het had natuurlijk impact op hun welzijn. De rook- en waterschade hebben we goed kunnen herstellen en de impact op onze opslag en continuïteit ten aanzien van de producties bleef beperkt.

Fair practice en beloning

We werken volgens de fair practice code en vanuit de vijf waarden die daarbij horen: solidariteit, diversiteit, vertrouwen, duurzaamheid en transparantie.

Eind augustus kwamen we een nieuwe *cao NO&B* overeen met de Kunstenbond. De looptijd is 1 april 2024 t/m 30 juni 2025, met onder andere een loonstijging van 4% per 1 april 2024 (en nog eens 1,5% per 1 januari 2025, een eenmalige uitkering van 150,- euro bruto (naar rato), een verhoging van de tegemoetkoming in reiskosten en het sejour en een aanpassing in de roostermethode.

De NAPK en de vakbond (Kunstenbond) bereikten begin december 2024 een principeakkoord over de *cao Toneel en Dans*, waar Het Nationale Ballet onder valt, voor de periode 1 januari 2025 t/m 31 december 2026. Er zijn onder meer algemene structurele (bruto)loonsverhogingen afgesproken: 3,5% per 1 januari 2025 en 3,5% per 1 januari 2026.

Vanaf januari 2025 handhaaft de Belastingdienst strenger op schijnzelfstandigheid. Dit had in 2024 onze aandacht en pakten we projectmatig op. We deden een risicoanalyse en gingen meerdere arbeidsovereenkomsten aan voor een vast dienstverband op plekken waar voorheen freelance ondersteuning werd ingehuurd. Ook ontwikkelden we een eensluidende werkwijze ten aanzien van externe inhuur. Om die reden pasten we ook de contracten voor inhuur aan.

Health Team HNB

Ons Health Team is essentieel voor het welzijn van onze dansers. In 2024 introduceerden we nieuwe programma's gericht op blessurepreventie en mentale weerbaarheid, inclusief workshops over stressmanagement en fysieke herstelmethoden. Dit jaar werkten we voor het eerst in multidisciplinaire teams rond de danser, die alle facetten van de danser-centrische zorg optimaal inzetten. We zagen de blessures sterk afnemen en merkten dat de dansers de specifieke ondersteuning door dit Health Team waardeerden. De kennis die we opdoen met deze nieuwe aanpak deelden we actief met de sector, bijvoorbeeld tijdens de conferentie van de International Association for Dance Medicine and Science.

Ondernemingsraad

In 2024 adviseerde de OR op verzoek van de bestuurder over de herpositionering van de afdeling Productie- en Voorstellingsleiding. Ook werd een instemmingstraject doorlopen m.b.t. de gedragscode en de aanverwante regelingen (de meldregeling ongewenst gedrag, de meldregeling misstanden en een regeling omtrent de vertrouwenspersonen). Daarnaast stemde de OR in met een herziene gesprekscyclus die tot doel heeft dat leidinggevenden en medewerkers in gesprek blijven over wederzijdse ontwikkelingen en verwachtingen. De bestuurder hield de OR aangesloten bij de ontwikkelingen m.b.t. de subsidieaanvragen 2025-2028 en eventuele consequenties voor de organisatie en medewerkers. De verbetering van de communicatie met de freelancers en NO&B werd in meerdere overleggen besproken.

In memoriam

Bij NO&B koesteren we een sterke band met al onze (oud-) medewerkers. Met waardering willen we op deze plek stilstaan bij de dierbare (oud-)collega's die ons het afgelopen jaar helaas zijn ontvallen.

Martijn de Groot, toneeltechnicus, overleed op 3 juni na een kort ziekbed. Al sinds 1999 werkte hij voor (de voorloper van) Nationale Opera & Ballet. Wojtek Okraska overleed in Polen op 23 juli. Na een indrukwekkend dienstverband van 33 jaar als lid van ons koor, was hij in 2023 met vervroegd pensioen gegaan. Voormalig HNB-danser Michaela DePrince overleed op 10 september op 29-jarige leeftijd. Zij was in 2013 toegetreden tot de Junior Company, in 2016 tot tweede solist gepromoveerd, en had in 2022 afscheid genomen van het gezelschap. We droegen de voorstelling van *Generation Dance* op 21 september 2024 aan haar op.

2024 in getallen

- Dertien medewerkers maakten aanspraak op onze Regeling Vervroegde Uittreding, waarmee we medewerkers de kans geven eerder met pensioen te gaan en ruimte creëren voor nieuw talent.
- Op 31 december 2024 waren er 754 medewerkers in dienst (exclusief vrijwilligers), een stijging van 16% ten opzichte van 2023; daarnaast waren 271 externen aan NO&B verbonden.
- In 2024 zetten we in totaal 62 vacatures uit, doordat de medewerker NO&B verliet, vanwege doorstroming binnen de organisatie, als gevolg van uitbreiding van een afdeling of in verband met tijdelijke vervanging.
- Het verzuimpercentage kwam in 2024 (januari t/m december) uit op 7,2%; dat was in 2023 nog 7,7 procent. Ook de meldingsfrequentie daalde, van 1,9 in 2023 naar 1,7 in 2024 (dit betreft het aantal keren dat een medewerker gemiddeld in 2024 verzuimd heeft). Hoewel we nog ruim boven het landelijk gemiddelde zitten, zien we dat de dalende trend sinds 2022 zich dus verder voortzet. We zetten ons verzuimbeleid, met o.a. meer aandacht voor inzetbaarheid en verzuimgesprekken, dan ook voort in 2025.

5. Diversiteit, inclusie en gelijkwaardigheid

Het leven van zoveel mogelijk mensen verrijken met opera en ballet, dat vereist een inclusieve werkwijze op alle fronten van onze organisatie. Zodat iedereen zich thuis kan voelen bij NO&B – als publiek, samenwerkingspartner of werknemer en ongeacht gender, geaardheid, levensbeschouwing, fysieke en mentale beperkingen, leeftijd, culturele achtergrond of sociaaleconomische status.

Programma en publiek

Om een breed publiek te kunnen trekken is het noodzakelijk om een gedifferentieerd aanbod te presenteren. We zagen ook in 2024 weer dat met name klassiekers zoals *Notenkraker & Muizenkoning* relatief veel nieuw publiek aantrokken. Met de jeugdopera *Lennox* die we coproduceerden met RIGHTABOUTNOW.INC haalden we weer ander nieuw publiek binnen. Het verhaal stelde de onbekendheid rondom de erfelijke sikkelcelziekte centraal, die vooral mensen van kleur treft. *Radio Cairo*, waarin Arabische muziek met opera werd gecombineerd, maar bijvoorbeeld ook *Mannetje Jas*, een kwalitatief hoogstaand, toegankelijk ballet voor jonge gezinnen: met gedifferentieerd aanbod konden we diverse doelgroepen aanspreken.

We organiseerden ook veel participatie-activiteiten voor specifieke doelgroepen die nog niet vanzelfsprekend naar opera en ballet gaan (zie ook hoofdstuk 2). In het bijzonder noemen we hier de terugkerende dansworkshop voor kinderen met het syndroom van Down, de schoolvoorstellingen voor kinderen in het speciaal onderwijs, en de voorstelling voor publiek dat slechtziend of blind is.

Ook onze randprogrammering zetten we in om breder, diverser publiek te bereiken. We adresseren maatschappelijke thema's en verbinden die op een aantrekkelijke manier met waar we goed in zijn: opera en ballet. Zoals bijvoorbeeld onze programmering rondom Ketī Kotī, die dit jaar vanzelfsprekend in het teken stond van de afsluiting van het Herdenkingsjaar Slavernijverleden. Tijdens dit meerstemmige programma ging het over onrecht en leed, maar ook over trots en verzet door middel van de verbeeldende kracht van zang, dans, muziek en het gesproken woord.

In het kader van de Black Achievement Month organiseerden we een paneldiscussie. Theresa Ruth Howard, oprichter van *Memoirs of Blacks in Ballet*, sprak met ons en het publiek over de uitdagingen en kansen rondom inclusie en diversiteit binnen ballet, met een sterke focus op structurele verandering en representatie. De avond werd verrijkt door een optreden

van onze HNB-danser Alexandre Álvarez Silvestre, die met een expressieve en persoonlijke solo de thema's van identiteit en representatie belichtte. Voor meer voorbeelden van participatie-projecten zie ook hoofdstuk 2.

Partners

Onze artistieke partners zijn van grote invloed op wat we doen en hoe we het doen. Veel partnerschappen ontstaan vanuit een idee of een gesprek, van waaruit we samen een concept creëren. Wij merken dat deze manier van werken vanuit gelijkwaardigheid en vertrouwen, echt leidt tot andere perspectieven in en op onze producties, zodat er een gevarieerder aanbod ontstaat dat aansprekend en verrijkend is voor nieuw én bestaand publiek. Partners verruimen onze blik en repertoire. *The Shell Trial* en *Lennox* waren daar in 2024 geslaagde voorbeelden van.

We werken ook, veelal langdurig, samen met veel partners binnen Amsterdam, in de wijken waar wij nog geen vanzelfsprekend bereik hebben. Zij zijn voor ons een belangrijke schakel om ons publiek verder te verbreden. In Amsterdam werkten we in 2024 met Muziekschool Noord, het Poldertheater, ASLAN Muziekschool, Square Amsterdam en Rose Stories in Amsterdam-West, de Meervaart in Amsterdam Nieuw-West, het Leerorkest en B! Music School in Amsterdam-Zuidoost en IMC Weekendschool, die in verschillende wijken zit. Landelijk werkten we samen met een aantal partnerscholen waaronder de koepelorganisatie Elanscholen (SO) in Hilversum. Verder maken we al jaren deel uit van verschillende netwerkorganisaties, zoals de Alliantie Muziekeducatie Amsterdam (AMA), MOCCA in Amsterdam en landelijk onder andere de Kindermuziekweek en Méér Muziek in de Klas. De gemeente Amsterdam zelf en de taalhuizen zijn voor ons belangrijke partners als het gaat om het aanbod voor statushouders, dat we ook in 2024 weer realiseerden.

Personeel en artiesten

Met zo'n dertig nationaliteiten in het medewerkersbestand hebben we te maken met een grote verscheidenheid aan culturen binnen onze organisatie. Ons koor bestaat uit een groep zangers met een groot aantal verschillende nationaliteiten. Zij komen, behalve uit de meeste West-Europese landen, onder andere uit Turkije, Rusland, Oekraïne, Japan, China en Mexico. Binnen het ballet is de culturele en etnische diversiteit ook zeer aanzienlijk, met in het bijzonder een groot aandeel Aziatische dansers in de solistische rangen, maar ook dansers uit onder andere Egypte, Oekraïne, Georgië, de Dominicaanse Republiek, Brazilië, Vietnam en Zuid-Korea.

Ook al registreren we allerlei aspecten van diversiteit niet, toch durven we te stellen dat we in de samenstelling van ons personeelsbestand een brede diversiteit kennen als het bijvoorbeeld gaat om gender, seksuele geaardheid, levensbeschouwing, nationaliteit en leeftijd. Qua culturele diversiteit hebben we in 2024 niet voldoende kunnen realiseren. Daar blijft nog werk te verzetten.

Naast de diversiteit van onze eigen, vaste medewerkers die op het toneel te zien zijn, hebben we ook vanzelfsprekend aandacht voor diversiteit in de casting van de gast-artiesten. We willen immers dat een breed publiek zich kan herkennen in een brede samenstelling op het podium. Niet alleen bij producties als *Lennox* en *Radio Cairo*, maar ook bij de reguliere Grote Zaalproducties lukte dat goed.

6. Duurzaamheid

De klimaatcrisis vraagt ons om op een duurzame(re) manier te werken. We hebben ons daarom gecommitteerd aan een programma om de milieu-impact van onze organisatie en onze producties te verminderen in lijn met de klimaatwet. In vergelijking met 2019 stoten we inmiddels 15% minder CO₂ uit, zo blijkt uit onze laatste meting. Onze aanpak richt zich op drie onderdelen, namelijk productie verduurzamen, bedrijfsvoering verduurzamen en gebouwen verduurzamen.

Productie verduurzamen

Twee producties die in 2024 in première gingen, *The Shell Trial* en *Il tritico*, waren ontwikkeld op basis van onze Green Deal, die we in 2022 invoerden en sindsdien in de voorbereiding van deze producties toepasten. De Green Deal is een onderdeel van de contracten die we sluiten met o.a. freelance regisseurs, choreografen en ontwerpers waarin we gezamenlijk de intentie onderschrijven om de CO₂-uitstoot van producties te minimaliseren. De resultaten bij deze eerste producties waarin we de Green Deal toepasten waren bemoedigend, met hoge scores voor circulariteit, geen aanschaf van schadelijke grondstoffen, veel inzet van *biobased* materialen en dus een lagere milieubelasting.

Ook in algemene zin pasten we onze werkwijze bij producties aan. Bij special effects verhoogden we hergebruik en maakten we minder gebruik van belastende materialen. Voor het beter mogelijk maken van hergebruik van decorstukken verbeterden we het Materiaal Management Systeem. Onderdelen kunnen nu gemakkelijker digitaal gezocht en gevonden worden. De decoropslagruimte in het Decoratelier in Amsterdam-Zuidoost werd meer ingezet om productie-overstijgende decoronderdelen op te slaan, zodat deze her te gebruiken onderdelen ook fysiek toegankelijk voor ontwerpers worden. We pasten zoveel mogelijk steigermateriaal van Layher toe als achterconstructie van decorwanden. Dit is een modulair systeem, waardoor we geen vervuilende nieuwe staalconstructies hoeven te produceren, een voorbeeld dat steeds meer navolging vindt in de podiumkunsten wereldwijd. Onder begeleiding van Spore, een eco-consultancy bureau, introduceerden we mycelium als *bio-based* materiaal dat het milieubelastende piepschuim kan vervangen in het Decoratelier. Ook organiseerden we workshops in de ateliers om nieuwe inzichten te krijgen in de materialen die we gebruiken en alternatieven die er mogelijk zijn, waarbij Green Donut, een kennisinstelling over duurzame textiel, ons begeleidde in het verduurzamen van het textielatelier.

Bedrijfsvoering verduurzamen

In onze bedrijfsvoering zorgen publieks- en zakenreizen en food & beverage voor veel uitstoot. Per onderdeel onderzochten werkgroepen het afgelopen jaar mogelijke maatregelen. Hieruit kwam o.a. een nieuw zakenreisbeleid, een pilottraject ‘rijd samen naar het theater’ voor ons publiek en mogelijke maatregelen voor food & beverage op tafel. Ook keken we naar onze digitale voetafdruk. ICT-toepassingen en opslag hebben ook grote (negatieve) impact op het klimaat. We hielden daarom onze eerste ‘digitale schoonmaak’, waarmee we ons dataverbruik verminderden.

Verder werden de geveldoeken niet langer van vervuilend PVC gemaakt, maar van 100% PET. Voor het reinigen van kostuums gebruiken we voortaan milieuvriendelijk wasmiddel van papier, wat scheelt in volume en plastic, zonder aan reinigingskwaliteit in te leveren. En voor de programmaboekjes gebruikten we duurzamer materiaal en drukten we minder pagina’s, waardoor we circa 30% CO₂ bespaarden ten opzichte van de oorspronkelijke werkwijze.

We weten dat het publiek grote invloed heeft op de voetafdruk van onze werkzaamheden. Zo lieten de onderzoeksresultaten van *The Shell Trial* zien dat maar liefst 94% van de CO₂-uitstoot van zo’n productie wordt veroorzaakt door de mobiliteitsbewegingen van publiek dat naar de voorstellingen komt. Hoewel we geen directe invloed uit kunnen oefenen op de reisbewegingen van het publiek, zorgden we wel voor bewustwording. Zo maakten we een uitlegvideo ‘How do we create art in a sustainable way?’ over de duurzame aanpak van Nationale Opera & Ballet en de podcast *Making an Opera, hoe doen we dat groen?*. We startten ook een samenwerking met Slinger, een platform voor duurzaam reizen, om onze bezoekers op een toegankelijke en aantrekkelijke manier carpooling aan te bieden: wie een autorit zoekt of biedt, kan met een andere bezoekers reizen. Een andere manier waarop het publiek betrekken in de verduurzaming, is door de mogelijkheid te bieden bij aankoop van een toegangsticket een bijdrage te leveren aan Trees for All. In 2024 maakten 353 toeschouwers gebruik van die mogelijkheid. Dat lijkt niet zo veel, maar dankzij dit traject zijn voor bijvoorbeeld *The Shell Trial* genoeg bomen gepland om over een periode van 30 jaar de CO₂-uitstoot van deze productie te kunnen absorberen.

Gebouwen verduurzamen

In 2024 zetten we nieuwe stappen om de verduurzaming van onze gebouwen verder te verbeteren. We plaatsten 225 bewegingssensoren, in alle sanitaire ruimten en in sommige kantoren, waardoor lichten niet meer aan blijven staan. We vervingen TL-verlichting door LED in alle verblijfsruimten en in het zijachter- en boventoneel, en 107 halogeenschijnwerpers door 50 duurzame LED-schijnwerpers. Doelstelling is om op het toneel halogeenvrij te worden in 2030. De uitfasering verloopt volgens planning en is voor 55% gerealiseerd. Twee liften kregen energie-efficiënter apparatuur met teruglevering van energie. In samenwerking met de gemeente Amsterdam en Rooftop Revolution deden we onderzoek naar groene daken. We verwachten in 2025 daar een besluit over te kunnen nemen

Kennis delen

We zijn nu een aantal jaar aan de slag met de verduurzaming van ons werk. Onderdeel van onze missie is dat we de kennis die we opdoen, delen met de sector en ook het publiek meenemen in de ontwikkeling van duurzamer werken. In de *The Shell Trial* kwam dat heel mooi samen. Het betrof een nieuwe operaproductie waarmee we de vraagstukken rondom duurzaamheid op de planken brachten, achter de schermen duurzamer gingen produceren en in de randprogrammering discussies en activiteiten organiseerden waarin we onze kennis weer konden delen. Over de kennis die we opdoen bij het duurzamer produceren van theater sprak onze coördinator duurzaamheid in 2024 met vakgenoten op meerdere (inter-)nationale bijeenkomsten. En om het publiek betrokken te houden spraken we in de NTR-podcast *Making an Opera, hoe doen we dat groen?* over de dilemma’s die erbij komen kijken en maakten we een uitlegvideo ‘How do we create art in a sustainable way?’ over de duurzame aanpak van Nationale Opera & Ballet. Ons doel is zoveel mogelijk kennis te delen, want hoe breder de kennis wordt verspreid, hoe sneller en beter we als gehele sector onze negatieve invloed op het klimaat kunnen verkleinen.

7. Zakelijk verslag

2024 stond in het teken van onzekerheid over de financiën van Nationale Opera & ballet. In 2023 was er al sprake geweest van aanzienlijk tekort (ruim €1,3 miljoen) en ook voor 2024 begrootten we een tekort van meer dan een miljoen euro. Weliswaar lieten onze in het verleden door prudent beleid opgebouwde reserves het ontstaan van dergelijke tekorten nog toe, maar door nieuwe ontwikkelingen namen de zorgen over dit tekort snel toe. Vanuit Den Haag dreigde namelijk voor 2025 een btw-verhoging. Daarnaast stelde de gemeente Amsterdam een forse maar nog niet gespecificeerde subsidiekorting vanaf 2025 in het vooruitzicht. Voeg daarbij het gegeven dat de inflatie maar bleef aanhouden en de kosten dientengevolge bleven stijgen, en het is duidelijk dat we alle redenen hadden om te proberen het aanvankelijk begrootte tekort in 2024 zoveel mogelijk te voorkomen, zodat we met een betere uitgangspositie het nieuwe Kunstenplan in zouden kunnen gaan.

Met voldoening kunnen we vaststellen dat dit is gelukt. Met ruim €1,2 miljoen hogere recette- inkomsten, mede als gevolg van een doorgevoerde verhoging van de ticketprijzen, en het doorwerken van de in 2023 ingezette besparingen op activiteitenlasten konden we het begrote verlies van €1,3 miljoen uit gewone bedrijfsvoering omzetten in een verlies van slechts €22.000. Toegenomen rentebaten als gevolg van prudent liquiditeitsbeheer zorgden onder de streep vervolgens voor een positief saldo van €710.000.

Het resultaat van NO&B is opgebouwd uit de afzonderlijke resultaten van drie afdelingen; het Theater, de kunstvorm Opera en de kunstvorm Ballet. Zowel Opera als Ballet konden al met al het jaar met een positief saldo afsluiten en daarmee hun respectievelijke reserves aansterken. Het resultaat van het Theater was echter negatief met een tekort van €882.000 en daarmee ook aanzienlijk slechter dan begroot. Dit is voornamelijk het gevolg van een na de begroting gewijzigd kostenallocatie systeem. In 2024 konden we het verlies van Theater nog voor een groot deel dekken uit het Bestemmingsfonds OCW Steunpakket (res-tant coronasteun) en de bestemmingsreserve toekomstige activiteiten Theater. Vanaf 2025 zullen de beide kunstvormen moeten gaan bijdragen aan het tekort van het Theater, waarbij naast Studio Boekman overigens ook de nog steeds aanzienlijke energiekosten een rol spelen.

We ontvingen in 2024 €55,1 miljoen aan subsidies (inclusief de loon en prijsbijstelling van het ministerie van OCW respectievelijk de gemeente Amsterdam). Het totaal aan eigen inkomsten

kwam uit op €25,1 miljoen; het percentage eigen inkomsten afgezet tegen de totale baten kwam daarmee op 31%. Dat is voor onze organisatie een gezonde verhouding. Ultimo 2024 kunnen we constateren dat we financieel gezond zijn en met onze goede liquiditeitspositie aan toekomstige betalingsverplichtingen kunnen voldoen.

Financiële resultaten

Hieronder gaan we nog wat dieper in op enkele aandachtspunten die specifiek waren voor 2024. Voor een gedetailleerde toelichting op de exploitatierekening per kunstvorm verwijzen we naar de separate jaarrekening van DNO en HNB, respectievelijk paragraaf 2.4.14 en 2.4.15 in de toelichting.

Activiteitenlasten en beheerlasten personeel

De totale personele lasten bedragen meer dan driekwart van onze totale lasten en zijn daarom een kostenpost waar we zeer scherp op sturen. Beslissingen over de aard en uitvoering van de producties kunnen bijvoorbeeld een aanzienlijk effect hebben. Het was ons doel om, ondanks de verwachte CAO-stijging, de personele lasten in 2024 niet te laten stijgen ten opzichte van 2023 (€61,1 miljoen). Dankzij effectieve kostenbesparende maatregelen zijn de activiteitenlasten personeel ruim binnen budget gebleven. Bij de beheerlasten personeel was er echter een overbesteding, die het gevolg was van hoger dan begrote afvloeiingskosten en inhuurkosten die gemaakt moesten worden voor tijdelijke invulling van openstaande vacatures en vervanging bij ziekte. De totale personele lasten kwamen in 2024 uit op €61,3 miljoen en ondanks de hogere inhuur bij beheer hebben we het totale aandeel inhuur in de personele kosten terug kunnen brengen naar 32% ten opzichte van 35% in 2023.

Activiteitenlasten en beheerlasten materieel

Het in 2023 ingezette kostenbeheersingsbeleid heeft ook in 2024 zijn vruchten afgeworpen. De totale materiele lasten zijn met een bedrag van €18,9 miljoen per saldo binnen budget gebleven. Net als bij de personele activiteitenlasten bleven de materiele activiteitenlasten, onder andere door bewuste besparingen op publiciteitskosten en voorbereidingskosten, onder budget. Dit werd gecompenseerd door hoger dan begrote beheerlasten, die voornamelijk betrekking hadden op huisvesting waar het effect van lagere energielasten teniet werd gedaan door de impact van Studio Boekman en kosten als gevolg van de brandschade in het Decoratelier.

Baten

NO&B verkrijgt haar baten uit subsidies, aan recettes en activiteiten gelinkte baten, en private middelen. Dankzij beter dan verwachte recettes bij de balletproducties, zowel als gevolg van hogere aantallen bezoekers als van een hogere gemiddelde ticketprijs, bedroegen de totale publieksinkomsten €17,6 miljoen – €1,2 miljoen hoger dan begroot. De doorgevoerde prijsverhoging leidde niet tot vraaguitval. Onder andere door het effect van een eenmalige uitkering van de verzekering voor brandschade in het Decoratelier, verantwoord onder de indirecte inkomsten, kwamen de totale eigen inkomsten uit op €25,1 miljoen – €1,6 miljoen hoger dan begroot. De subsidiebaten waren conform begroting €55,1 miljoen, waarmee de totale baten in 2024 uitkwamen op €80,3 miljoen.

MIOP en investeringen

MIOP

Van de subsidietoekenning door de gemeente Amsterdam in 2024 was €3.658.000 geoormerkt voor groot onderhoud en investeringen aan/in het Theatergebouw en bijbehorende kantoren. Dit jaar werden deze middelen onder meer ingezet voor aanschaf van een Liberty Switch multi-use vloer systeem, LED-verlichting in de schijnwerpers van de zaalbruggen en bouwkundige aanpassingen in het kassagebied.

Verbouwing Studio Boekman

In 2023 namen we de verbouwing van het entreegebied en de daar gelegen gemeentelijke vergaderzaal ter hand om te komen tot een nieuwe speelplek: Studio Boekman. Om de verbouwing te realiseren kregen we naast een groot aantal particuliere donaties extra middelen toegezegd van de provincie Noord-Holland en het BPD Cultuurfonds. De verbouwing werd begin 2024 definitief afgerond. De exploitatiekosten voor Studio Boekman komen voor het grootste deel ten laste van het resultaat Theater.

Risicomanagement

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

Zie het risicomanagement-overzicht op pagina 42

Fondsenwerving & relatiebeheer

In 2024 steunden onze sponsors, fondsen en particuliere begunstigers ons met een totale bijdrage van 4,563 miljoen euro. Dankzij deze genereuze steun konden we diverse specifieke producties, programma's en projecten realiseren, jong talent ondersteunen en toegankelijk blijven voor een breed publiek. Het werven van extra inkomsten via fondsen, bedrijven en particulieren is en blijft een belangrijke bron van inkomsten voor NO&B. Juist nu, in een tijd dat de subsidies verder onder druk komen te staan en politiek draagvlak voor kunst en cultuur af lijkt te nemen. Dit betekent echter ook dat de concurrentie op deze inkomstenbronnen toeneemt, want steeds meer organisaties zijn in grotere mate afhankelijk van fondsenwerving. Daarom hebben we in 2024 onze proposities verbeterd door onze Vrienden- en Patronencirkels anders in te richten. Met als doel om een duurzame financiële basis te creëren en betrokkenheid bij het publiek en andere stakeholders verder te vergroten.

Particuliere gevers

Stichting Nationale Opera & Ballet Fonds (hierna NO&B Fonds) droeg namens onze donateurs ruimhartig bij aan verschillende activiteiten voor een totaalbedrag van €1.566.000. De stichting heeft een onafhankelijk bestuur en maakt eigen keuzes in haar beleid. Focus ligt op het mogelijk maken van nieuwe producties en wereldpremières, talentontwikkeling en educatie.

In 2024 droeg het NO&B Fonds bij aan de realisatie van onder andere de producties *Dancing Dutch*, *The Fairy's Kiss*, *Le lacrime di Eros* en *The Shell Trial*, de familievoorstelling *Mannetje Jas* en verschillende onderdelen van het Opera Forward Festival. Ook onze talentontwikkelingsprogramma's, de Junior Company en De Nationale Opera Studio, werden financieel ondersteund door het Fonds. Het NO&B Fonds werd in het afgelopen jaar meermaals in testamenten opgenomen en ontving diverse legaten.

NO&B Donateursprogramma’s

Na een externe toetsing onder een grote groep bestaande donateurs en andere betrokkenen lanceerden we in 2024 een nieuw donateursprogramma dat past bij onze bestaande én nieuwe gevers. De bestaande Geefkringleden en Vrienden van respectievelijk De Nationale Opera, Het Nationale Ballet of Nationale Opera & Ballet gaan voortaan verder onder de gecombineerde noemer ‘Patronen en Vrienden van Nationale Opera & Ballet’. Wij streven zo naar het creëren van één sterke, verbonden *community* van donateurs, al kunnen gevers nog steeds aangeven of ze hun gift willen bestemmen voor een specifieke kunstvorm. We pasten ook de verschillende steun-niveaus aan. Voor de Patronen en Vrienden hebben we een programma met activiteiten. Zo organiseerden we gedurende het jaar verschillende (terugkerende) events voor onze donateurs, waaronder diverse een- en meerdaagse reizen, bezoeken aan repetities en rondleidingen achter de schermen, een uitverkocht International Young Patrons Gala, het Balletdiner, een Young Talent Event waarbij aandacht werd besteed aan onze talent-programma’s en een feestelijke Backstage Night voor (potentiële) Patronen.

Institutionele Fondsenwerving

Diverse fondsen hielpen ons om ambitieuze projecten te realiseren, om nieuwe generaties kunstenaars te stimuleren en een breed opera- en balletrepertoire verder te ontwikkelen en toegankelijk te maken voor een groot publiek.

Zo werd het jaarlijkse Opera Forward Festival ondersteund door Fonds 21, Ammodo, het Cultuurfonds, Zabawas en Fedora. Hartwig Foundation, Fonds 21, Brook Foundation, Stichting Pieter Bastiaan en Stichting Thurkowfonds maakten nieuwe producties mogelijk. Ammodo, VandenEnde Foundation, New York Opera Foundation, Stichting Ritsema van Eck Fonds en Stichting Kansrecht steunden onze talentontwikkelingsprogramma’s. Fonds 21 steunde de programmering van Studio Boekman, BPD Cultuurfonds de totstandkoming van de vitrines bij Studio Boekman en Turing Foundation ondersteunde het busvervoer naar schoolmatinees. Fedora ondersteunde het International Young Patrons Gala en Stichting ‘t Trekpaert, Baily’s Beads, Freek en Hella de Jonge Stichting en Fundatie Van den Santheuvel, Sobbe droegen bij aan diverse educatie- en participatieprojecten.

VriendenLoterij, Gemeente Amsterdam, Fonds voor Cultuurparticipatie en VSBfonds kenden ten slotte steun toe voor het project *Heel Amsterdam Danst* (ter viering van Amsterdam 750), dat in het voorjaar van 2025 zal plaatsvinden.

Sponsoring

Ook sponsoring is en blijft voor NO&B een belangrijke inkomstenbron. Wij blijven daarom op zoek naar corporate partners die onze visie, missie en maatschappelijke waarden ondersteunen. We zijn dan ook zeer verheugd dat we in 2024 de samenwerking met hoofdsponsor Houthoff verlengden tot 2028. Ook met ING zetten we de samenwerking voort voor de komende drie jaar. Als hoofdsponsor van de Junior Company draagt ING daarmee bij aan de succesvolle talentontwikkeling van onze dansers. Daarnaast sloten we nieuwe partnerships met onder meer consultant &Samhoud, die het mogelijk maakte om in Studio Boekman het AI-ballet *Pulse* te realiseren.

Van belang zijn hiernaast onze leden van de NO&B Business Lounge, het zakelijke netwerk van Nationale Opera & Ballet voor bedrijven en ondernemers die onze kunstvormen een warm hart toedragen. We verwelkomden in 2024 vier nieuwe leden. Voor de Lounge-leden organiseerden wij onder meer drie keer een avondprogramma rondom het bezoek aan een voorstelling.

8. Raad van toezicht en governance

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

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

8. Raad van toezicht en governance

Verslag raad van toezicht
2024 was een uitdagend jaar waarin de subsidies van de rijksoverheid en de gemeente Amsterdam werden toegekend, na een intensief traject dat veel inzet heeft gevraagd van alle betrokkenen. We zijn onze subsidienten zeer dankbaar voor de middelen die ons zijn toegezegd. Ook willen we onze waardering uitspreken voor de incidentele middelen waarmee de Gemeente Amsterdam haar aanvankelijk aangekondigde forse bezuiniging kon verzachten.

We hebben echter zorgen over de komende jaren waarin politiek draagvlak voor kunst en cultuur verder onder druk lijkt te komen staan en de toekenning van incidentele middelen ter compensatie van de gemeentelijke bezuinigingen afloopt. De sterk gestegen materiaal-, energie- en bouwkosten en de ongecompenseerde meerkosten van de fair practice-code hebben grote impact op onze exploitatie. Op dit moment kunnen we dit nog opvangen met ons eigen vermogen, maar dat is eindig. Daarom vragen we de subsidiënten met klem een structurele oplossing te zoeken, om op termijn toch forse ingrepen in onze programmering en activiteiten te voorkomen. Alleen dan kan NO&B zich ten volle in kan blijven zetten voor haar missie: het leven van zoveel mogelijk mensen verrijken met opera en ballet.

En het leven van veel mensen verrijken met opera en ballet, dát deden we dit jaar. 2024 was een jaar waarin NO&B met een rijk en gevarieerd aanbod een groot en breed publiek wist te bereiken, met nieuwe én jonge doelgroepen. Zowel DNO als HNB realiseerden goede verkoopcijfers en indrukwekkende bezettingspercentages waar we trots op zijn.

Benoeming Ernst Meisner als opvolgend directeur Het Nationale Ballet
Eind 2024 rondden we de procedure af voor het vinden van een opvolger van Ted Brandsen, directeur HNB, die in 2026 de pensioengerechtigde leeftijd zal bereiken. Na een zorgvuldig en uitgebreid internationaal selectieproces met raadpleging van externe deskundigen, kozen we unaniem voor Ernst Meisner als opvolgend directeur per 1 augustus 2026. Op dit moment is Ernst Meisner adjunct-directeur Talentontwikkeling bij Het Nationale Ballet en artistiek leider van de Junior Company van Het Nationale Ballet. Ook vervult Meisner momenteel de positie van artistiek leider van de Nationale Balletacademie. We zien in Meisner een uitstekende, vernieuwende leider en hebben er veel vertrouwen in dat hij het succesvolle beleid van Het Nationale Ballet voort zal zetten. Bij de procedure waren een brede selectiecommissie en de ondernemingsraad betrokken.

In overleg met Ted Brandsen hebben we gekozen voor een ruime transitieperiode, zoals (internationaal) gangbaar is in deze sector, omdat producties veelal ver vooruit gepland en ontwikkeld worden. Hierdoor kunnen de afzwaaiende en aanstaande directeur een zorgvuldige overdracht van deze belangrijke rol realiseren.

Benoeming nieuwe leden raad van toezicht
In april traden twee nieuwe leden tot de raad van toezicht toe, te weten Jacobina Brinkman en Maarten Gelderman. Zij volgden Robert Swaak en Else Bos op, van wie de termijnen respectievelijk op 22 maart en 1 juni 2024 afliepen. Voor de procedure voor het vinden van de opvolgers stelden we een profiel op, met name gericht op kandidaten met uitgesproken financiële kennis en ervaring, die bereid zouden zijn zitting te nemen in de financiële commissie. Voorts waren aantoonbare bestuurlijke ervaring en affiniteit met podiumkunsten in algemene zin, en uiteraard liefst met opera en ballet, van belang. Rekening houdend met de man-vrouwverdeling was er een grote voorkeur om in ieder geval een van de twee leden een vrouwelijke kandidaat te laten zijn.

Met het profiel is wervingsbureau De Vroedt & Thierry middels een openbare procedure op zoek gegaan naar geschikte kandidaten. Door het bureau is een longlist van kandidaten aangeleverd, waarna de benoemings- en remuneratiecommissie heeft gesproken met een aantal kandidaten die zij uit deze lijst op de shortlist had geplaatst. Uit die gesprekken werden mevrouw Brinkman en de heer Gelderman vervolgens als de meest geschikte personen aangemerkt. Een keuze die daarna door de voltallige raad van toezicht, na consultatie van de directie en de ondernemingsraad, werd bekrachtigd, en zoals de statuten voorschrijven werd goedgekeurd door het College van B&W van de Gemeente Amsterdam.

In het najaar legde ook Paul Waarts zijn rol als toezichthouder neer, vanwege nieuwe werkzaamheden in het buitenland die niet te verenigen waren met het toezichthouderschap. Ook voor deze positie vonden we na een vergelijkbare procedure en eveneens onder begeleiding van wervingsbureau De Vroedt & Thierry een geschikte kandidaat, te weten Gaby Allard. Allard komt uit de danspraktijk en heeft daarnaast wetenschappelijke en bestuurlijke ervaring, in het bijzonder in het (kunstvak)onderwijs. Ook deze benoeming werd goedgekeurd door het College van B&W van de Gemeente Amsterdam. Daarmee is de samenstelling van de raad weer gecompleteerd en bleef de kwaliteit en diversiteit van de raad op orde.

Wat betreft de samenstelling van de raad van toezicht hielden en houden we ons aan een aantal uitgangspunten: we zorgen ervoor dat we elkaar qua kennis, kunde, netwerk, bestuurlijke ervaring, gender en culturele achtergrond completeren. Daarbij hebben we ons gecommitteerd aan minimaal 30% culturele diversiteit. Dat is ook in de nieuwe samenstelling het geval.

Vergaderingen raad van toezicht
De raad van toezicht vergaderde in 2025 vijfmaal met de statutaire directie en twee keer onderling. Terugkerende thema's waren onder meer de subsidieaanvragen bij het ministerie van OCW en de gemeente Amsterdam, de politieke ontwikkelingen waaronder de destijds verwachte wijziging van het btw-tarief op cultuur, en de (doorwerking van de) aangekondigde bezuinigingen.

De directie informeerde de raad regelmatig over sociale veiligheid, zo ook n.a.v. de productie *Fidelio* waarbij het productieproces niet goed verliep en de directie ingrijpende maatregelen nam. Enkele maanden later kwam deze kwestie in de media, en ook toen vond hierover overleg tussen directie en raad van toezicht plaats. Ook gingen de voorzitter en directie in gesprek met de wethouder over dit onderwerp. Daarnaast informeerde de directie de raad van toezicht over duurzaamheid en de beleidsontwikkelingen en resultaten daaromtrent, over de vereenvoudiging van het donateursprogramma en (de verlenging van) de sponsorrelaties met Houthoff en ING. Zoals gebruikelijk kwamen in iedere vergadering ook de artistieke prestaties, recensies en bezoekersaantallen aan de orde.

De financiële commissie vergaderde vijf keer samen met de algemeen directeur en directeur Financiën & Control (later Hoofd Financiën a.i.) en, waar nodig, met de accountant van Deloitte. Besproken werden o.a. prognoses, begrotingen, eigen vermogen, (verwerking van) bezuinigingsmaatregelen en de jaarrekening. Met de accountant werden de status van de bevindingen 2023, het auditplan 2023 en de management letter besproken. Mede dankzij de voorbereiding in de financiële commissie kon in de raad van toezicht goedkeurende besluitvorming plaatsvinden.

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

De benoemings- en remuneratiecommissie voerde in mei 2024 evaluatiegesprekken met de directie. Daarbij was, behalve voor het individueel functioneren, ook aandacht voor de verhoudingen binnen de directie en de samenwerking met de raad van toezicht.

Het bestuursverslag en de jaarrekening 2024 zijn opgesteld onder verantwoordelijkheid van de directie, zijnde het bestuur van de stichting NO&B, en goedgekeurd door de raad van toezicht in diens vergadering van 25 maart 2025. De jaarrekening is voorzien van de goedkeurende controleverklaring van Deloitte Accountants B.V..

Tot slot, de raad van toezicht complimenteert de directie met de behaalde resultaten en de voortgang die is geboekt op tal van terreinen. De raad is erkentelijk voor het faciliteren van diens goede functioneren. We spreken ook graag onze waardering uit voor alle mensen van NO&B die werken aan de totstandkoming van alle opera- en balletvoorstellingen, voor en achter de schermen. Samen brengen we onze missie iedere dag weer tot leven.

Amsterdam, 25 maart 2025

De raad van toezicht van de stichting Nationale Opera & Ballet per datum van ondertekening:
Jacobina Brinkman²
Rochdi Darrazi¹
Bernard Focroulle
Louise Fresco - voorzitter
Maarten Gelderman²
Sadik Harchaoui³
Tjark Tjin-A-Tsoi²
Monique Vogelzang¹
Gaby Allard

- 1. benoemings- en remuneratiecommissie
- 2. financiële commissie
- 3. contactpersoon OR

Governance Code Cultuur

NO&B onderschrijft de Governance Code Cultuur. De toezicht-houders en bestuurders zien erop toe dat de principes en aan-bevelingen uit de code worden nageleefd en de toepassing ervan jaarlijks worden geëvalueerd.

Er deden zich in 2024 geen situaties voor waarbij sprake was van (het vermoeden van) belangenverstrengeling of tegenstrij-dig belang. Leden van de raad van toezicht kregen geen bezol-diging voor hun werkzaamheden, behoudens een vergoeding van gemaakte onkosten. De jaarlijkse zelfevaluatie vindt om agenda-technische redenen plaats in het begin van 2025 en uit-komsten zullen daarna onderling worden besproken.

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

Samenstelling raad van toezicht en (neven)functies
raad van toezicht en directie

Samenstelling raad van toezicht

achternaam	voornaam	m/v	geboorte-jaar	functie	datum aanstelling	datum aftreden	termijn
Bos	Else	v	1959	Lid	01.06.2012	01.06.2024	3
Brinkman	Jacobina	v	1966	lid	01.04.2024	01.04.2028	1
Darrazi	Rochdi	m	1980	lid	01.04.2022	01.04.2026	1
Focroulle	Bernard	m	1953	lid	01.10.2018	01.10.2026	2
Fresco	Louise	v	1952	voorzitter	08.10.2020	08.10.2028	2
Gelderman	Maarten	m	1971	lid	01.04.2024	01.04.2028	1
Harchaoui	Sadik	m	1973	lid	01.04.2022	01.04.2026	1
Swaak	Robert	m	1960	lid	22.02.2016	22.03.2024	2
Tjin-A-Tsoi	Tjark	m	1966	lid	08.10.2020	08.10.2028	2
Vogelzang	Monique	v	1969	lid	01.07.2023	01.07.2027	1
Waarts	Paul	m	1964	lid	08.10.2020	01.06.2024	1

Statutaire directie

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

Hoofd- en nevenfuncties de raad van toezicht (actief in 2024)

Else Bos (tot 1 juni 2024)

- Lid bestuur Nationale Opera & Ballet Fonds

Jacobina Brinkman

- Partner PwC

Nevenfuncties

- Voorzitter raad van commissarissen van Stadsherstel Amsterdam
- Voorzitter raad van toezicht WomenInc
- Voorzitter raad van toezicht van het Van Gogh Museum

Rochdi Darrazi

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

Bernard Foccroulle

- Componist en musicus (orgel en klavecimbel)
- Bestuurder Contius Foundation Leuven

Nevenfuncties

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

Louise O. Fresco

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

Nevenfuncties

- Independent non-executive director van de board of directors bij Syngenta
- Lid adviesraad Van Lanschot Kempen
- Lid Trilateral Commission
- Lid redactieraad van De Gids
- Lid adviesraad Artis
- Lid van een achttal wetenschappelijke academies in binnen- en buitenland.
- Commissaris Zweegers Equipment
- Juryvoorzitter Johannes van Damprijs
- Voorzitter International AdvisoryBoard, Institute of Advanced Studies, Université Mohammed VI Polytechnique, Marokko

Maarten Gelderman

- Divisiedirecteur Toezicht Horizontale Functies en Integriteit De Nederlandsche Bank

Nevenfuncties

- Joint Committee of the European Supervisory Authorities, Chair of the Subcommittee on Risks
- Curatorium VU Opleiding Compliance & Integrity Management (per 1 april 2024)

Sadik Harchaoui

- Directeur Society Impact en chef de mission bij SchuldenlabNL

Nevenfuncties

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

Robert Swaak (tot 22 maart 2024)

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

Tjark Tjin-A-Tsoi

- Voorzitter raad van bestuur / CEO van TNO

Nevenfuncties

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

Monique Vogelzang

- Directeur-generaal Politie en Veiligheidsregio's

Nevenfuncties

- Lid raad van toezicht Scheepvaart & Transport College
- Lid raad van toezicht en vicevoorzitter Stichting Pieter van Foreest
- Extern lid audit committee van het ministerie van Defensie

Paul Waarts (tot 1 juni 2024)

Lid bestuur Dansersfonds '79

Nevenfuncties directie

Ted Brandsen

- Artistiek adviseur van de Nationale Balletacademie
- Voorzitter Hans van Manen Foundation
- Bestuurslid Nederlandse Dans Dagen
- Bestuurslid Johannes Vermeer Prijs
- Voorzitter Positioning Ballet
- Jurylid voor Prix de Lausanne, Fedora Prize for Ballet / Van Cleef & Arpels Prize for Ballet, Dance Open, Benois de la Danse awards en Youth America Grand Prix

Sophie de Lint

- Gastdocent aan de Universiteit Zürich en geeft workshops bij o.a. Haute école de musique de Genève en bij de Stichting Grote Zangers
- Jurylid voor Queen Elisabeth Competition (Brussel), Queen Sonja Competition (Oslo), Operalia World Opera Competition, Neue Stimmen, Fedora Opera Prize.

Stijn Schoonderwoerd

Geen nevenfuncties in 2024

II Prestatie- verantwoording & jaarrekening

Inhoud

1.	Prestatieverantwoording	
1.1	Prestatieverantwoording t.b.v. gemeente Amsterdam	52
1.2	Geaggregeerd overzicht prestatieverantwoording Opera – OCW	54
1.3	Geaggregeerd overzicht prestatieverantwoording Ballet – OCW	55
1.4	Toelichting prestatieverantwoording	56
2.	Jaarrekening	
2.1	Balans per 31 december 2024 (na resultaatbestemming)	58
2.2	Functionele exploitatierekening 2024	59
2.3	Kasstroomoverzicht	60
2.4	Toelichting op de jaarrekening 2024	61
2.4.1	Algemeen	61
2.4.2	Grondslagen voor opstellen van de jaarrekening	61
2.4.3	Grondslagen voor waardering van activa en passiva	62
2.4.4	Grondslagen voor bepaling van het resultaat	64
2.4.5	Financiële instrumenten en risicobeheersing	65
2.4.6	Grondslagen voor opstellen van het kasstroomoverzicht	66
2.4.7	Toelichting op de balans per 31 december 2024	67
2.4.8	Toelichting op het Meerjaren Investerings- en Onderhoudsplan (MIOP)	78
2.4.9	Niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen	79
2.4.10	Toelichting op de exploitatierekening 2024	80
2.4.11	Toelichting op het kasstroomoverzicht	90
2.4.12	Tabel werkzame personen	90
2.4.13	Toelichting op de exploitatierekening Theater	91
2.4.14	Toelichting op de exploitatierekening Opera	94
2.4.15	Toelichting op de exploitatierekening Ballet	97
2.5	Overige toelichtingen	100
2.5.1	Gebeurtenissen na balansdatum	100
2.5.2	Resultaatbestemming	100
2.6	Ondertekening van de jaarrekening	100

1. Prestatieverantwoording

1.1 Prestatieverantwoording t.b.v. gemeente Amsterdam

Conform model 3 Handboek verantwoording subsidies Kunstenplan 2021-2024 A-bis van de gemeente Amsterdam.
(a.g.v. de specifieke verantwoordingseisen tellen de cijfers van Opera en Ballet niet automatisch op tot NO&B Totaal)

Gemeente Amsterdam	NO&B Totaal		NO&B Totaal		OPERA		BALLET		THEATER	
	Rekening huidig boekjaar (2024)		Begroting huidig boekjaar (2024)		Rekening huidig boekjaar (2024)		Rekening huidig boekjaar (2024)		Rekening huidig boekjaar (2024)	
Producerende activiteiten ¹	aantal act.	aantal bezoeken	aantal act.	aantal bezoeken	aantal act.	aantal bezoeken	aantal act.	aantal bezoeken	aantal act.	aantal bezoeken
Nieuwe producties										
Eigen producties*	22	93.540	10		12	32.971	12	63.018		
Coproducties**	10	17.166	1		9	16.995	2	11.337		
Internationale (co)producties	6	54.202	8		6	54.202	0	0		
Reprises										
Binnenlandse reprises***	25	105.231	13		5	18.213	21	88.616		
Internationale reprises	3	18.573	3		1	12.785	2	5.788		
Uitvoeringen										
In Amsterdam****	256	266.540	204	229.560	146	134.921	114	146.782		
In de rest van Nederland	28	16.434	43	20.550	3	245	25	16.189		
In het buitenland	4	5.788	9	10.200	0	0	4	5.788		
Buurtgerichte activiteiten	0	0	0	0	0	0	0	0		
Digitale activiteiten**	12	271.573	5	225.000	12	271.573	1	25.000		

Presenterende activiteiten	aantal act.	aantal bezoeken	aantal act.	aantal bezoeken	aantal act.	aantal bezoeken	aantal act.	aantal bezoeken	aantal act.	aantal bezoeken
Voorstellingen										
Eigen programmering****	285	288.278	276	261.810	146	134.682	143	168.759		
Ingehuurde programmering ³	3	484	5	5.000	3	484	0	0		
Commerciële verhuur ⁴	25	3.995	5	5.000	0	0	0	0	25	3.995
Buurtgerichte activiteiten	0	0	0	0	0	0	0	0		
Digitale activiteiten**	12	271.573	5	225.000	12	271.573	1	25.000		

Talentontwikkeling ⁵	aantal act.	aantal deeln.	aantal act.	aantal deeln.	aantal act.	aantal deeln.	aantal act.	aantal deeln.	aantal act.	aantal deeln.
Kortdurende talentontwikkeling (< 6 mnd)	0	145		15		109		36		
Langdurende talentontwikkeling (> 6 mnd)	0	28		18		12		16		

Kunst en cultuureducatie ⁶	aantal contact uren ⁹	aantal deelnemers	aantal scholen	aantal contact uren	aantal deelnemers	aantal scholen	aantal contact uren in minuten	aantal deelnemers	aantal scholen	aantal contact uren in minuten	aantal deelnemers	aantal scholen	aantal contact uren in minuten	aantal deelnemers	aantal scholen
Schoolgebonden activiteiten In Amsterdam⁷															
PO	6.035	7.144	28	250	3.000	50	1.540	1.604	8	3.825	5.455	20	670	85	3
VMBO	0	0	0	25	250	10	0	0	0	0	0	0	0	0	0
VO	8.876	2.517	13	350	2.500	50	3.791	1.557	8	2.280	441	5	2.805	519	10
S(V)O	570	114	3	30	60	3	0	0	0	570	114	3	0	0	0
Buiten Amsterdam															
PO	19.030	14.016	111	200	2.500	30	3.100	1.657	21	15.390	12.282	90	540	77	3
VMBO	0	0	0	50	140	10	0	0	0	0	0	0	0	0	0
VO	24.195	3.991	68	130	1.500	20	11.100	1.986	36	10.860	1.605	32	2.235	400	15
S(V)O	1.740	452	4	0	0	0	1.320	338	2	420	114	2	0	0	0
Niet-schoolgebonden activiteiten In Amsterdam															
0-4															
4-12	3.225	1.380		60	1.000		2.130	767		1.095	613		0	0	
12-18	3.120	326		15	650		1.080	95		2.040	231		0	0	
> 18	2.865	2.272		100	8.000		2.640	1.856		45	288		180	128	
Buiten Amsterdam															
0-4															
4-12	0	0		50	500		0	0		0	0		0	0	
12-18	0	0		10	200		0	0		0	0		0	0	
> 18	0	0		175	3.000		0	0		0	0		0	0	
Digitale activiteiten⁸	0	0					0	0		0	0		0	0	

Spreading ⁹	Aantal activiteiten	Aantal bezoeken	Aantal activiteiten	Aantal bezoeken	Aantal activiteiten	Aantal bezoeken	Aantal activiteiten	Aantal bezoeken	Aantal activiteiten	Aantal bezoeken
Noord	16	287	15	600	0	0	8	169	8	118
Oost	37	1.208	15	600	17	892	10	172	10	144
Zuid	59	1.332	30	1.500	29	555	28	733	2	44
West	14	229	20	800	2	50	4	87	8	92
Centrum	8	179	100	10.000	3	71	4	98	1	10
Nieuw-West	10	180	20	800	0	0	4	96	6	84
Zuidoost	13	264	20	800	0	55	5	97	8	112
Weesp	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

De twee seizoenspresentaties, Oedipus Rex / Antigone en International Young Patrons Gala zijn samenwerkingen tussen Ballet en Opera.
* In het totaal zijn de seizoenspresentaties niet dubbel meegenomen.
** In het totaal is Oedipus Rex / Antigone niet dubbel meegenomen.
*** In het totaal is het *International Young Patrons Gala* niet dubbel meegenomen.
**** In het totaal zijn de seizoenspresentaties, het *Young Patrons Circle Gala* en Oedipus Rex / Antigone niet dubbel meegenomen.

1. Het aantal bezoeken uitgesplitst naar soort producerende activiteit is niet in de begroting opgenomen.
2. Dit zijn de streaming-activiteiten en online producties die hebben plaatsgevonden in 2024.
3. Onder ‘ingehuurde programmering’ zijn podiumkunst-gere-lateerde programma's opgenomen die niet onder de eigen programmering van Nationale Opera & Ballet vallen.
4. Onder ‘commerciële verhuur’ zijn niet-podiumkunst-gerela-teerde activiteiten opgenomen.
5. Het totaal onder ‘kortdurende talentontwikkeling Opera’ betreft de deelnemers aan de talentontwikkelingsprojecten in het kader van het Opera Forward Festival. Het totaal onder ‘kortlopende talentontwikkeling Ballet’ betreft studenten en leerlingen van de Nationale Balletacademie die mee hebben gedaan aan verschillende voorstellingen van Het Nationale Ballet. Het totaal onder ‘langdurende talentontwikkeling’ betreft voor Ballet de 16 dansers van de Junior Company en voor Opera de 10 zangers en 2 repetitoren van De Nationale Opera Studio.
6. Sinds de start van Kunstenplan 2021-2024 hanteert de gemeente een nieuwe tellingswijze voor kunst- en cultuur-educatie. Hierbij is het uitgangspunt niet het aantal activitei-ten dat door NO&B wordt georganiseerd, maar het aantal contacturen dat een Nationale Opera & Ballet-docent inzet voor een Nationale Opera & Ballet-activiteit.
7. School-gebonden activiteiten worden gerekend onder ‘activiteiten in Amsterdam’ als de school zich bevindt in Amsterdam. Als de school zich niet in Amsterdam bevindt, wordt de school-gebonden activiteit gerekend onder ‘acti-viteiten buiten Amsterdam’ (ook als de leerlingen de activi-teit hebben bijgewoond in Nationale Opera & Ballet). Voor ‘niet-school-gebonden activiteiten’ geldt dat de locatie van de activiteit leidend is. Het kan voorkomen dat er bij het aantal contacturen 0 staat terwijl er wel deelnemers zijn aan een niet-school-gebonden activiteit.
8. Dit betreft de registraties en adaptaties voor tv, bioscoop en radio.
9. Dit betreft de spreiding van alle school-gebonden activitei-ten van Nationale Opera & Ballet op en met Amsterdamse scholen.

1.2 Geaggregeerd overzicht prestatieverantwoording Opera – OCW

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

OPERA									
		Begroting				Realisatie			
		2021		2024		Huidig boekjaar (2024)		Vorig boekjaar (2023)	
	Producties	aantal		aantal		aantal		aantal	
1	Grote zaal	7		13		12		14	
2	Midden en kleine zaal	0		4		17		9	
3	Online producties					9		8	
4	Totaal producties (1+2)*	7		17		29		23	
	Voorstellingen en bezoeken	aantal voorstellingen	aantal bezoeken	aantal voorstellingen	aantal bezoeken	aantal voorstellingen	aantal bezoeken	aantal voorstellingen	aantal bezoeken
	Reguliere voorstellingen								
5	Standplaats	39	15.615	112	124.120	142	130.099	129	139.120
6	Buiten standplaats			10	3.200	3	245	15	1.845
7	Buitenland					0	0	0	0
8	Online					11	248.396	10	269.147
9	Totaal reguliere voorstellingen (5+6+7+8)	39	15.615	122	127.320	156	378.740	154	410.112
	Specificatie van bezoeken reguliere voorstellingen								
10	Gratis bezoeken (zaal; alles wat niet online is)		1.034		8.433		8.786		10.411
11	Gratis bezoeken (online)						248.396		267.397
12	Betaalde bezoeken (zaal) (5+6+7-10)		14.581		118.887		121.558		130.554
13	Betaalde bezoeken (online) (8-11)						0		1.750
14	Totaal reguliere voorstellingen (10+11+12+13+14)		15.615		127.320		378.740		410.112
	Schoolgebonden voorstellingen								
15	Zaal (alles wat niet online is)	6	920	6	2.200	12	1.593	20	2.878
16	Online					0	0	0	0
17	Totaal schoolgebonden voorstellingen (15+16)	6	920	6	2.200	12	1.593	20	2.878
18	Totaal voorstellingen en bezoeken (9+17)	45	16.535	128	129.520	168	380.333	174	412.990

*In het totaal zijn de online producties niet meegenomen omdat deze producties ook in de grote zaal zijn opgevoerd.

1.3 Geaggregeerd overzicht prestatieverantwoording Ballet – OCW

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

BALLET									
		Begroting				Realisatie			
		2021		2024		Huidig boekjaar (2024)		Vorig boekjaar (2023)	
	Producties	aantal		aantal		aantal		aantal	
1	Grote zaal	7		14		18		16	
2	Midden en kleine zaal	1		4		10		4	
3	Online producties					1		0	
4	Totaal producties (1+2)*/**	8		18		27		18	
	Voorstellingen en bezoeken	aantal voorstellingen	aantal bezoeken	aantal voorstellingen	aantal bezoeken	aantal voorstellingen	aantal bezoeken	aantal voorstellingen	aantal bezoeken
	Reguliere voorstellingen								
5	Standplaats	51	20.253	92	105.440	104	142.416	89	129.036
6	Buiten standplaats	2	1.260	33	17.350	25	16.189	35	21.956
7	Buitenland	0	0	9	10.200	4	5.788	14	17.648
8	Online					1	25.000	0	0
9	Totaal reguliere voorstellingen (5+6+7+8)	53	21.513	134	132.990	134	189.393	138	168.640
	Specificatie van bezoeken reguliere voorstellingen								
10	Gratis bezoeken (zaal; alles wat niet online is)		1.632		10.086		12.697		9.203
11	Gratis bezoeken (online)						25.000		0
12	Betaalde bezoeken (zaal) (5+6+7-10)		19.881		122.904		151.696		159.437
13	Betaalde bezoeken (online) (8-11)						0		0
14	Totaal reguliere voorstellingen (10+11+12+13+14)		21.513		132.990		189.393		168.640
	Schoolgebonden voorstellingen								
15	Zaal (alles wat niet online is)	2	800	6	2.200	4	4.558	2	1.625
16	Online					0	0	0	0
17	Totaal schoolgebonden voorstellingen (15+16)	2	800	6	2.200	4	4.558	2	1.625
18	Totaal voorstellingen en bezoeken (9+17)	55	22.313	140	135.190	138	193.951	140	170.265

*In het totaal zijn de online producties niet meegenomen omdat deze producties ook in de grote zaal zijn opgevoerd.

**Een productie (Tournée JC TIEN) is zowel opgevoerd in grote als in middelgrote zalen.

Deze productie is niet dubbel meegenomen in het totaal.

1.4 Toelichting prestatieverantwoording

Prestatieverantwoording 2024

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

Ballet

In 2024 waren er in totaal 10 producties in onze Grote Zaal te zien. Daarnaast waren we buiten ons theater eenmalig met speciaal hiervoor samengestelde programma's te zien op plekken als het Holland Dance Festival, het Vondelpark Openluchttheater, de Nederlandse Dansdagen, de Ziggo Dome – voor de opening van Amsterdam 750 – en in Genève en New York, ook in grote zalen. Tot slot voerden we onze landelijke tourneeproducties *Moderne Klassiekers* met de main company en *Tien* met de Junior Company op in grote zalen. Daarmee kwam ons totaal van producties in grote zalen op 18.

In midden- en kleine zalen waren 10 producties te zien. De toename van producties in kleine zalen heeft te maken met de in dit jaar goed op gang gekomen programmering in Studio Boekman, waaronder de nieuwe familieproductie *Mannetje Jas*, het nieuwe jaarlijks terugkerende programma *NextSteps; I, Between Baldwin and the World; Venus, Legacies: Benjamin Feliksdal*, het digitaal georiënteerde *Pulse* en als onderdeel van *Black Achievement Month* het met dans omlijste *In gesprek met Theresa Ruth Howard*. Hierbij hoort ook de jubileumvoorstelling *Tien* van de Junior Company, die in het hele land in voornamelijk middenzalen te zien was.

In 2024 was de gemiddelde zaalbezetting bij de in totaal 134 reguliere voorstellingen 97%, wat een totaal aantal bezoekers betekende van 189.393. Daarmee zijn we zeer ruim boven de begroting uitgekomen. De 25 voorstellingen buiten de standplaats betreffen twee landelijke tournees: 14 voorstellingen van de Junior Company-productie *Tien* die buiten Amsterdam plaatsvonden (we voerden deze productie in Amsterdam ook buiten ons theater op – in ITA en de Meervaart) en 7 voorstellingen van de landelijke tournee van de main company *Moderne Klassiekers*, waarin ook dansers van de Junior Company meedanst. Daarnaast horen hier de optredens bij in Maastricht tijdens de Nederlandse Dansdagen en in Den Haag tijdens het Holland Dance Festival. De voorstellingen in het buitenland betroffen programma's in Genève en New York.

De online voorstelling betreft een opname van onze nieuwe avondvullende productie voor de grote zaal: *Oedipus Rex / Antigone* (in samenwerking met DNO). Hiermee zijn 25.000 mensen bereikt.

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

Opera

Het jaar 2024 begon met een reeks van uitverkochte producties. In januari brachten we *Agrippina* als coproductie met de Bayerische Staatsoper en andere internationale huizen. In februari stond de herneming van Verdi's *La traviata* op het programma.

In maart werd de serie van uitverkochte producties gevolgd door twee grotezaalproducties in het kader van het Opera Forward Festival (OFF): *Oedipus Rex / Antigone* en *The Shell Trial*. Tijdens OFF presenteerden we vijf kleinezaalproducties. Hiervan waren er drie OFF LABS in samenwerking met studenten van vakopleidingen (*The Carousel, Re:Master Opera* en *Rex Revisited*). De andere twee kleinezaalproducties waren de Opera Studio coproductie met De Nederlandse Reisopera en Opera Zuid (*The Four Note Opera*) en een samenwerkingsproject tussen de Opera Studio, musici van het NedPhO|NKO en jonge componisten (*The Song Project*). Daarnaast programmeerden we een programma van muziektheatergezelschap Technopera in onze foyer, als middenzaalproductie.

Op het hoofdtoneel vond in april de productie *Roberto Devereux* plaats, in mei gevolgd door *Il tritico*, en in juni door *Fidelio*. Het seizoen op het hoofdtoneel werd afgesloten met het International Young Patrons Gala.

Als onderdeel van de programmering van Studio Boekman hebben we sinds 2024 meer ruimte voor gastprogrammering. Hier waren de producties *Lullaby, Songs for a Passerby* en *Algorithm ocean true blood moves* voorbeelden van. Daarnaast besteedden we in de programmering van Studio Boekman ook aandacht aan belangrijke herdenkingen, met programma's rondom *Keti Koti* en de Nationale Dodenherdenking (we presenteerden in het kader van *Theater na de Dam* een voorstelling over Frieda Belinfante).

Onze jeugdprogrammering in Studio Boekman begon in 2024 met enkele voorstellingen van *De theorie van alles*. Tijdens de Kindermuziekweek programmeerden we een herneming van de voorleesopera *Hup Herman!*. Na de zomer openden we het seizoen met de nieuwe hiphop-jeugdopera *Lennox* van artiest Bnnyhunna, gevolgd door de herneming van Mathilde Wantenaars *Een lied voor de maan*. Studio Boekman betekent

voor ons een zeer waardevolle uitbreiding van de mogelijkheid voor het organiseren van schoolvoorstellingen. Dit jaar konden er 12 schoolvoorstellingen in Studio Boekman plaatsvinden.

Seizoen 2024-2025 startten we met de herneming van *Rigoletto*, waarna twee nieuwe producties volgden. In oktober brachten we Barbora Horáková's regie van *Peter Grimes* en in november ontwikkelden regisseur Romeo Castellucci en dirigent Raphaël Pichon het experimentele renaissanceproject *Le lacrime di Eros* voor ons toneel. We sloten het jaar feestelijk af met tien voorstellingen van de operetteklassieker van Johann Strauss jr.: *Die Fledermaus*.

Gedurende het jaar vonden ten slotte enkele speciale programma's plaats. In het voorjaar presenteerden we *Radio Cairo*, in samenwerking met het Amsterdams Andalusisch Orkest. Dit was een feestelijke avond in en rond de foyers, in aanloop naar de productie *Oum – A Son's Quest for His Mother* (OFF 2025). In het najaar organiseerden we een tournee van *The Four Note Opera* met De Nationale Opera Studio en een a-capellaconcert met het Koor van De Nationale Opera in De Duif in Amsterdam. Deze drie producties vallen in de telling onder 'middenzaal'.

De zaalbezetting was in 2024 over het algemeen zeer goed. We verwelkomden zo'n 130.000 mensen bij ons in het theater. Behalve live bezoeken bereiken we jaarlijks ook veel mensen buiten ons theater. We brachten negen producties 'online' uit. Soms deden we dat via internationale distributiepartners en streamingplatforms, maar ook vaak via onze vaste samenwerking met NPO Klassiek. Deze vorm van samenwerkingen is belangrijk voor de toegankelijkheid van onze kunstvorm. We bereikten ruim 248.000 mensen via deze kanalen.

Samenwerkingen

De Nationale Opera (DNO) en Het Nationale Ballet (HNB) werken geregeld samen aan producties. In 2024 werd het grootschalige avondvullende werk *Oedipus Rex / Antigone* gezamenlijk geproduceerd. Ook werkten we samen aan kleinschalige evenementen zoals het International Young Patrons Gala en Black Achievement Month.

Talentontwikkeling

De kortdurende activiteiten voor talentontwikkeling bij DNO zijn afkomstig van het Opera Forward Festival. Bij HNB gaat het om de deelname van dansers van de Nederlandse Balletacademie aan bijvoorbeeld *Notenkraker & Muizenkoning*.

Langdurige talentontwikkeling betreft de in-house talentprogramma's van HNB (Junior Company) en DNO (De Nationale Opera Studio).

Educatie en participatie

In 2024 konden er weer volop cultuureducatieactiviteiten worden georganiseerd, zowel binnen- als buitenschools. Met onze school-gebonden activiteiten wisten we ruim 20.359 leerlingen te bereiken en met niet-school-gebonden projecten tot 18 jaar kwamen daar nog zo'n 1.706 personen bij. Via de Coppelia-app, die speciaal is ontwikkeld voor het Digibord, konden nog eens 7.875 basisschoolleerlingen (verdeeld over 175 scholen) met onze kunstvorm kennismaken. Het gaat in alle gevallen zowel om scholen binnen Amsterdam als daarbuiten.

Met de komst van Studio Boekman en de mogelijkheid daar kleinschalige jeugdvoorstellingen te produceren, zijn er ook meer mogelijkheden gekomen voor schoolmatinees; bij *Hup Herman!* als bij *Lennox* werden respectievelijk 3 en 6 schoolmatinees georganiseerd voor in totaal ruim 1.162 leerlingen. Bij de voorstelling *Frieda Belinfante* die in het kader van *Theater na de Dam* werd geprogrammeerd, werden ook schoolmatinees voor (V)MBO ingepland waar zo'n 431 leerlingen op af kwamen.

Ook op het grote toneel werd door HNB rondom 4 voorstellingen een schoolmatinee georganiseerd, die in de klas werden voorbereid en waar in totaal 4.558 basisschoolleerlingen naartoe kwamen. DNO had in 2024 geen schoolmatinee in de Grote Zaal, maar vanaf 2025 zal er elk seizoen een jeugd- en familieopera worden geprogrammeerd met gemiddeld twee aparte schoolmatinees voor het primair onderwijs.

De CKV-workshops werden ook dit jaar weer gretig afgenomen, waardoor opnieuw leerlingen van de bovenbouw van het voortgezet onderwijs de gelegenheid kregen om, na het bijwonen van een workshop, een reguliere voorstelling bij te wonen. In 2024 maakten in totaal 2.251 leerlingen hier gebruik van.

2. Jaarrekening

2.1 Balans per 31 december 2024 (na resultaatbestemming)

(x €1.000)

ACTIVA		31-dec-24	31-dec-23
Vaste activa			
Immateriële vaste activa			
- Software		283	437
- In uitvoering		0	0
Totaal immateriële vaste activa	1a.	283	437
Materiële vaste activa			
- Gebouw		1.900	2.046
- Verbouwingen		8.008	6.345
- Inventaris & inrichting		9.865	7.325
- In uitvoering		391	5.299
Totaal materiële vaste activa	1b.	20.164	21.015
Totaal vaste activa	1.	20.447	21.452
Vlottende activa			
Vorraden	2.	264	285
Vorderingen	3.	5.681	5.038
Liquide middelen	4.	26.016	22.577
Totaal vlottende activa		31.961	27.900
TOTAAL ACTIVA		52.408	49.352
PASSIVA		31-dec-24	31-dec-23
Eigen vermogen			
Algemene reserve		6.362	6.362
Bestemmingsreserves		8.564	7.297
Bestemmingsfonds OCW Steunpakket I		0	557
Totaal eigen vermogen	5.	14.926	14.216
Vorzieningen	6.	3.487	4.574
Langlopende schulden	7.	17.859	14.106
Kortlopende schulden	8.	16.136	16.456
TOTAAL PASSIVA		52.408	49.352

2.2 Functionele exploitatierekening 2024

BATEN (x €1.000)		Rekening 2024	Begroting 2024	Rekening 2023
Eigen inkomsten				
Publieksinkomsten binnenland		17.610	16.277	17.277
- Recette		15.823	14.748	15.149
- Uitkoop		198	138	348
- Partage		82	0	102
- Overige publieksinkomsten		1.507	1.391	1.678
Publieksinkomsten buitenland		34	132	641
Totaal publieksinkomsten	9.	17.644	16.409	17.918
Sponsorinkomsten	10.	1.548	1.342	933
Vergoedingen coproductent	11.	946	998	1.307
Overige directe inkomsten	11.	507	283	690
Totaal overige directe inkomsten		3.001	2.623	2.930
Totaal directe inkomsten		20.645	19.032	20.848
Indirecte inkomsten	12.	1.428	863	803
Private middelen particulieren incl. vriendenverenigingen		1.566	2.190	1.643
Private middelen bedrijven		0	0	0
Private middelen private fondsen		1.449	1.450	1.666
Totaal bijdrage uit private middelen	13.	3.015	3.640	3.309
Totaal eigen inkomsten		25.088	23.535	24.960
Baten in natura	14.	9	128	11
Subsidies				
Structurele subsidie OCW		41.404	41.441	39.392
Structurele subsidie gemeente		13.669	13.669	12.994
Totaal structurele subsidies	15.	55.073	55.110	52.386
Incidentele publieke subsidies	16.	86	11	23
Totaal subsidies		55.159	55.121	52.409
TOTAAL BATEN		80.255	78.784	77.380
LASTEN (x €1.000)				
Beheerlasten materieel	17.	11.706	11.398	10.427
Beheerlasten personeel	18.	12.811	11.319	12.368
Totaal beheerlasten		24.517	22.717	22.795
Activiteitenlasten materieel	19.	7.235	7.603	7.411
Activiteitenlasten personeel	20.	48.525	49.782	48.749
Totaal activiteitlasten		55.760	57.385	56.160
TOTAAL LASTEN		80.277	80.102	78.955
Saldo uit gewone bedrijfsvoering		-22	-1.318	-1.575
Saldo rentebaten /-lasten	21.	732	190	238
EXPLOITATIERESULTAAT		710	-1.128	-1.337

2.3 Kasstroomoverzicht

(x €1.000)	2024	2023
Kasstroom uit operationele activiteiten		
Exploitatieresultaat	710	-1.337
Aanpassen voor:		
Afschrijvingen (im)materiële vaste activa	2.652	2.492
Mutatie voorzieningen	-1.087	-1.107
Mutatie langlopende schulden	3.753	-542
Bruto kasstroom uit operationele activiteiten	6.028	-494
Mutatie in voorraden	21	28
Mutatie in vorderingen	-644	2.176
Mutatie kortlopende schulden	-320	2.137
Netto kasstroom uit operationele activiteiten	5.085	3.847
Kasstroom uit investeringsactiviteiten		
Investering in (im)materiële vaste activa	-1.717	-6.323
Desinvestering (im)materiële vaste activa	71	33
Kasstroom uit investeringsactiviteiten	-1.646	-6.290
Kasstroom uit financieringsactiviteiten		
Mutatie liquide middelen I - II	3.439	-2.443
Liquide middelen einde boekjaar	26.016	22.577
Liquide middelen begin boekjaar	22.577	25.020
Mutatie liquide middelen	3.439	-2.443

2.4 Toelichting op de jaarrekening 2024

2.4.1 Algemeen

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

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

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

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

Verbonden partijen
Er is een grote samenhang tussen Stichting Nationale Opera & Ballet en Stichting Nationale Opera & Ballet Fonds. Stichting Nationale Opera & Ballet Fonds heeft ten doel het bevorderen en al dan niet in materiële zin ondersteunen van de activiteiten van Stichting Nationale Opera & Ballet, en voorts al hetgeen met een

en ander rechtstreeks of zijdelings verband houdt, alles in de ruimste zin van het woord.
Namens de raad van toezicht van NO&B neemt Jacobina Brinkman zitting in het bestuur van Stichting Nationale Opera & Ballet Fonds.

Subsidiëring
De stichting wordt deels gesubsidieerd door het ministerie van OCW en de gemeente Amsterdam. Voor de periode 2021-2024 heeft het ministerie van OCW initieel een subsidie toegekend van €109.514.962 (zijnde €27.378.741 per jaar) voor De Nationale Opera (DNO) en initieel €31.166.230 (zijnde €7.791.557 per jaar) voor Het Nationale Ballet (HNB). De gemeente Amsterdam heeft voor de periode 2021-2024 initieel een subsidie toegekend van €11.929.410 per jaar voor de functie podium voor dans-, opera- en balletgezelschap. In de exploitatierekening wordt in 2024 een hogere structurele subsidie verantwoord op grond van tussentijds door het ministerie van OCW en de gemeente Amsterdam toegekende loon- en prijsbijstellingen op de initiële beschikking.

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

2.4.2 Grondslagen voor opstellen van de jaarrekening

Algemeen
De jaarrekening is opgesteld en ingericht in overeenstemming met Richtlijn 640 Organisaties-zonder-winststreven, die is uitgegeven door de Raad voor de Jaarverslaggeving. Tevens is rekening gehouden met de voorschriften volgens het Handboek verantwoording subsidies Kunstenplan 2021-2024 A-bis van de gemeente Amsterdam (hierna Handboek gemeente), de Algemene Subsidieverordening Amsterdam (ASA 2023) en het Handboek verantwoording Cultuursubsidies instellingen 2021-2024 (hierna Handboek OCW). De richtlijnen in het Handboek OCW sluiten aan op de bepalingen van het Burgerlijk Wetboek, Boek 2, titel 9, en de Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving (in het bijzonder RJ 640). De waardering van activa en passiva en de bepaling van het resultaat vinden plaats op basis van historische kosten, tenzij anders vermeld.

Een uitzondering hierop zijn de vereisten ten aanzien van de investeringssubsidies van de gemeente Amsterdam. In overleg met de gemeente Amsterdam wordt vanaf 1 januari 2011 de subsidie voor investeringen en onderhoud als volgt verantwoord: de nog niet bestede subsidies die in een volgend jaar tot uitgaaf

komen ter dekking van de afschrijvingslasten van de materiële vaste activa, worden verantwoord onder de langlopende schulden. Voor dat deel van de ontvangen subsidie waarvoor nog geen verplichtingen zijn aangegaan, wordt een voorziening investering en groot onderhoud gevormd. De gemeente Amsterdam heeft in een brief d.d. 29-03-2012 met kenmerk 2012/2794 akkoord gegeven voor deze presentatiewijze.

Continuïteit van de activiteiten

Deze jaarrekening is opgesteld uitgaande van de continuïteitsveronderstelling. Belangrijk hierin is de betaling van toezegde subsidie vanuit het ministerie van OCW en de gemeente Amsterdam voor 2025 in de Kunstenplanperiode 2025-2028.

Oordelen en schattingen

Bij toepassing van de grondslagen en regels voor het opstellen van de jaarrekening vormt het management van NO&B zich verschillende oordelen en schattingen die essentieel kunnen zijn voor de in de jaarrekening opgenomen bedragen. Indien het voor het geven van het in artikel 2:362 lid 1 BW vereiste inzicht noodzakelijk is, is de aard van deze oordelen en schattingen inclusief de bijbehorende veronderstellingen opgenomen bij de toelichting op de desbetreffende jaarrekeningpost.

Beleidsregels toepassing Wet normering topinkomens (WNT)

De Wet normering topinkomens (WNT) is met ingang van 1 januari 2013 van kracht. NO&B voldoet aan deze regelgeving.

Vreemde valuta

Functionele valuta

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

Transacties, vorderingen en schulden

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

Monetaire activa en passiva in vreemde valuta worden omgerekend in de functionele valuta tegen de koers per balansdatum. De koersverschillen die uit de afwikkeling en omrekening voortvloeien, komen ten gunste of ten laste van het exploitatieresultaat. Niet-monetaire activa die volgens de verkrijgingsprijs worden gewaardeerd in een vreemde valuta worden omgerekend tegen de wisselkoers op de transactiedatum.

Financiële instrumenten

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

toerekenbare transactiekosten. Na de eerste opname worden financiële instrumenten gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs.

2.4.3 Grondslagen voor waardering van activa en passiva

Immateriële vaste activa

De immateriële vaste activa worden gewaardeerd op het bedrag van de bestede kosten, verminderd met de cumulatieve afschrijvingen en indien van toepassing met bijzondere waardeverminderingen. De jaarlijkse afschrijvingen zijn gebaseerd op de verwachte gebruiksduur in jaren, zoals nader in de toelichting op de balans is gespecificeerd.

Materiële vaste activa

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

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

Voorraden

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

Vooruitbetaalde kosten toekomstige producties

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

Vorderingen

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

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

Liquide middelen

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

Eigen vermogen

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

Stichtingskapitaal

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

Algemene reserve

Dit betreft dat deel van het eigen vermogen wat is bedoeld voor het opvangen van calamiteiten die het normale bedrijfsrisico te buiten gaan.

Bestemmingsreserves

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

Bestemmingsfonds

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

Voorzieningen

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

disconteringsvoet wordt de zero coupon rente gehanteerd per ultimo boekjaar.

Wanneer de verwachting is dat een derde de verplichtingen vergoedt, en wanneer het waarschijnlijk is dat deze vergoeding zal worden ontvangen bij de afwikkeling van de verplichting, wordt deze vergoeding als een actief in de balans opgenomen.

Op basis van het geoormerkte deel van de subsidie van de gemeente Amsterdam voor dekking van de gemiddelde jaar-kosten ten behoeve van investeringen en onderhoud, wordt de voorziening investeringen en groot onderhoud Theater gevormd.

Personeelsbeloningen

De personeelsbeloningen worden onderverdeeld in de volgende categorieën:

Korte termijn personeelsbeloningen

Korte termijn personeelsbeloningen zijn personeelsbeloningen die betaalbaar zijn binnen 1 jaar na het einde van het boekjaar waarin de werknemer de prestaties heeft verricht. Binnen NO&B bestaat deze categorie onder meer uit salarissen (inclusief vakantiegeld), alle vaste en variabele toeslagen, bijdragen voor werknemersverzekeringen en doorbetaling loon bij ziekte. De kosten uit hoofde van deze personeelsbeloningen worden in de exploitatierekening verantwoord op het moment dat de prestaties zijn verricht of rechten op beloningen zijn ontstaan (bijvoorbeeld vakantiegeld).

Vertrekregelingen

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

Pensioenregelingen personeel

NO&B heeft de pensioenregeling ondergebracht bij het ABP. De pensioenregeling is een middelloonstelsel. De stichting heeft geen verplichting tot het verrichten van extra betalingen of herstelpremies als gevolg van een lage dekkingsgraad van het pensioenfonds. Ook heeft de stichting geen verplichting tot het vergoeden van de nadelen van individuele waardeoverdrachten. De premies worden verantwoord in de exploitatierekening zodra deze verschuldigd zijn. Vooruitbetaalde premies worden opgenomen als overlopende activa indien dit tot een

terugstorting leidt of tot een vermindering van toekomstige betalingen. Nog niet betaalde premies worden als verplichting op de balans opgenomen. Eind 2024 is de dekkinggraad van het ABP 111,9%.

Overige uitgestelde personeelsbeloningen

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

De verplichtingen met betrekking tot de jubileumuitkeringen komen voort uit een bepaling in de cao NO&B en in de cao Toneel en Dans dat een medewerker recht heeft op een gratificatie als hij een aantal aaneengesloten jaren in dienst is. Bij de berekening wordt rekening gehouden met blijf-kansen per leeftijdscategorie. Deze zijn gebaseerd op historische gegevens. De verplichting wordt contant gemaakt.

NO&B draagt, krachtens haar zogenaamde B3-status, zelf het risico van een vervangende werkloosheidsuitkering. De uitkering is afhankelijk van het arbeidsverleden en het laatstverdiende loon van de desbetreffende werknemer.

De verplichtingen die ontstaan bij ontslag worden berekend op basis van de ontslagregeling die is getroffen en van de UWV-beschikking over de hoogte van het dagloon en de maximale duur van de werkloosheidsuitkering. Als de beschikking van het UWV nog niet is ontvangen, wordt de verplichting ingeschat op basis van eigen gegevens en de duur van het dienstverband. De kosten worden in de exploitatierekening opgenomen, en betalingen die later worden gedaan, worden verrekend met de voorziening.

Langlopende schulden

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

Schulden

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

aflossingswaarde wordt op basis van de effectieve rente gedurende de looptijd van de schulden in de staat van baten en lasten als interestlast verwerkt.

Operationele lease

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

2.4.4 Grondslagen voor bepaling van het resultaat

Algemeen

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

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

Subsidies

De structurele subsidies die worden ontvangen ten behoeve van de exploitatie van voortdurende activiteiten worden als baten verantwoord in de functionele exploitatierekening in het jaar waar de toekenning voor geldt. De subsidies worden verantwoord als het waarschijnlijk is dat deze worden ontvangen en NO&B de voorwaarden voor ontvangst van de subsidie kan aantonen.

Project- of incidentele subsidies worden als baten verantwoord in de exploitatierekening in het jaar waarin de gesubsidieerde lasten zijn gemaakt of opbrengsten zijn gederfd. Ook hier geldt dat de subsidies worden verantwoord als het waarschijnlijk is dat deze worden ontvangen en NO&B de voorwaarden voor ontvangst van de subsidie kan aantonen.

Sponsorbijdragen

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

Giften en bartering

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

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

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

- bartering-overeenkomsten worden intracomptabel verwerkt als de overeenkomst door de afdeling Fondsenwerving en Relatiebeheer (Fondsenwerving & Relatiebeheer) is opgesteld en het contract door partijen is getekend;
- te leveren prestaties worden in het resultaat verantwoord als de prestatie heeft plaatsgevonden;
- de waarde van de prestaties wordt tegen verkoopwaarde verantwoord;
- voor haar prestatie hanteert NO&B als kostprijs de kosten van plaatskaarten en eventuele externe kosten;
- als de verkoopwaarde van de ruilhandel verschilt, dan wordt het verschil aangemerkt als gift;
- opbrengsten bartering van NO&B worden verantwoord als sponsorinkomsten;
- de verkoopwaarde van de tegenprestatie van de externe partij wordt onder de betreffende kostenrekening opgenomen zodra de prestatie heeft plaatsgevonden.

Afschrijvingen

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

Rentebaten en rentelasten

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

Incidentele baten en lasten

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

Segmentinformatie

In paragraaf 4.4.13 tot en met 4.4.15 is het exploitatieresultaat onderverdeeld naar Theater, Opera en Ballet. Het segment

Theater betreft de exploitatie en instandhouding van het Theater. De segmenten Opera en Ballet betreffen de twee kunstvormen.

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

2.4.5 Financiële instrumenten en risicobeheersing

Marktrisico

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

Valutarisico

De stichting is voornamelijk werkzaam in de eurozone. Het valutarisico heeft betrekking op inkoopcontracten en vergoedingen voor coproducties als deze niet in de functionele valuta worden afgesloten. In 2024 is een gering aantal artiestencontracten niet in euro afgesloten. Vanwege de beperkte omvang zijn deze, conform beleid, niet afgedekt met een financieel instrument.

Prijrisico

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

Kasstroomrisico

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

Renterisico

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

Kredietrisico

Het debiteurenrisico van de stichting is laag. De entreebewijzen moeten vooraf zijn betaald voordat bezoekers toegang krijgen tot een voorstelling. Alleen ten aanzien van coproducties waarbij de stichting optreedt als leidend co-partner en het verhuren van

producties aan derden is sprake van een kredietrisico. Dit risico wordt gedeeltelijk afgedekt door bij coproducties alleen samen te werken met gerenommeerde partijen. Voor verhuringen geldt dat de producties alleen worden getransporteerd als de volledige verhuuropbrengst is voldaan en de productie adequaat is verzekerd. Coproducties worden getransporteerd als volgens contract 80%-90% van de coproductiebijdrage is voldaan.

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

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

2.4.6 Grondslagen voor opstellen van het kasstroomoverzicht

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

2.4.7 Toelichting op de balans per 31 december 2024

1a. Immateriële vaste activa

(x €1.000)	Software	In uitvoering	Totaal
1 januari			
Aanschafwaarde	1.571	0	1.571
Afschrijvingen	-1.134	0	-1.134
Boekwaarde	437	0	437
Mutaties			
Investing in uitvoering	0	0	0
Ingebruikname	0	0	0
Afschrijvingen	-154	0	-154
	-154	0	-154
31 december			
Aanschafwaarde	1.380	0	1.380
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	-1.097	0	-1.097
Boekwaarde	283	0	283
Afschrijvingstermijn	1,5 tot 5 jaar	n.v.t.	

De immateriële vaste activa bestaat onder andere uit software voor de financiële administratie, CRM, het kaartverkoopstelsel, de planningstool en de website. De verwachte investering in het nieuwe financiële systeem is uitgesteld naar 2025.

1b. Materiële vaste activa

(x €1.000)	Gebouw	Ver- bouwingen	Inventaris & inrichting	In uitvoering	Totaal
1 januari					
Aanschafwaarde	6.590	11.077	19.911	5.299	42.877
Afschrijvingen	-4.544	-4.732	-12.586	0	-21.862
Boekwaarde	2.046	6.345	7.325	5.299	21.015
Mutaties					
Deactivatie	0	0	-71	0	-71
Investering in uitvoering	0	284	1.662	391	2.337
Ingebruikname	0	1.996	2.684	-5.299	-619
Afschrijvingen	-146	-616	-1.735	0	-2.497
	-146	1.663	2.540	-4.909	-851
31 december					
Aanschafwaarde	6.590	13.352	23.719	391	44.052
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	-4.690	-5.344	-13.854	0	-23.888
Boekwaarde	1.900	8.008	9.865	391	20.164
Afschrijvingstermijn	25 jaar	2 tot 25 jaar	3 tot 30 jaar	n.v.t.	

In bovenstaande twee tabellen is de aanschafwaarde van de gedeactiveerde activa voor de leesbaarheid van de tabellen niet apart weergegeven. Voor de immateriële vaste activa, verbouwing en inventaris & inrichting is de totale aanschafwaarde van de gedeactiveerde activa respectievelijk €192.000, €4.000 en €539.000. Het gebouw betreft het pand van het Decoratelier, dat gevestigd is op Kollenbergweg 1 in Amsterdam-Zuidoost. Het pand is volledig eigendom van de stichting NO&B.

De deactivatie van €71.000 bij inventaris & inrichting betreft de desinvestering van de brandmeldinstallatie door brand in het Decoratelier (€58.000) en een versnelde afschrijving van het slijpen en impregneren van de marmeren vloer in het voorgebouw (€13.000). Dit laatste was eerder noodzakelijk dan ingeschat.

De investering in uitvoering verbouwingen van €284.000 is in 2024 betaald en geactiveerd en heeft betrekking op de verbouwing van Studio Boekman en bouwkundige aanpassingen in het Decoratelier. Bij inventaris en inrichting is in 2024 €1.662.000 betaald en geactiveerd voor het Liberty Switch multi-use vloer systeem (€460.000), stroomreductieprojecten zoals de aanschaf van LED in de schijnwerpers van de zaalbruggen (€370.000), vervanging ICU's en knelbeveiliging (€264.000), vervanging van diverse installaties door de brand in het Decoratelier waaronder de hijsinrichting en brandmeldinstallatie (€171.000), inrichting van de volgspectatorsruimte en de zelfstandige studio binnen het Decoratelier (€130.000), uitbreiding

van de digitale audio voor het hoofdtoneel (€120.000), meubilair en apparatuur voor Studio Boekman (€95.000), vervanging van audio- en videoservers (€72.000), inspicieëntlessenaar (€67.000) en afzuiginstallatie zaagkelder (€40.000).

In 2024 zijn meerdere nieuwe investeringen geïnitieerd (€391.000) en op dit moment in uitvoering, onder andere voor een nieuwe mediaserver en een nieuw video- & audio-routingsysteem (€153.000), de vervanging van de inspicieëntlessenaar (€120.000), en voor de verbouwing van de orkestbak (€120.000).

De €1.996.000 bij ingebruikname verbouwingen is het bedrag in uitvoering uit 2023 dat in 2024 is geactiveerd en betreft Studio Boekman en het kassagebied. Bij inventaris & inrichting is €2.684.000 geactiveerd voor de bij in uitvoering genoemde projecten. Van het bedrag in uitvoering van €5.299.000 uit 2023 is €4.680.000 geactiveerd en €619.000 ten laste van de exploitatie gebracht. Van de €619.000 wordt €300.000 gedekt door de eenmalige sponsorbijdragen en schenkingen die zijn ontvangen voor de verbouwing van Studio Boekman.

2. Voorraden

(x €1.000)	2024	2023
Vorraden	264	285
Stand per 31 december	264	285

De voorraden bestaan uit gereed product en grond- en hulpstoffen als ijzerwaren, verfmaterialen, hout en staal. De daling ten opzichte van 2023 (€21.000) wordt verklaard door timing gerelateerd aan de normale bedrijfsvoering.

3. Vorderingen

(x €1.000)	2024	2023
Voorschotten	1.353	1.493
Overige vorderingen en vooruitbetaalde bedragen	1.184	813
Rekening-courant NO&B Fonds	1.104	1.048
Debiteuren	893	812
Belastingen	632	554
Nog te ontvangen (factureren) coproductie bijdrage	516	319
Overlopende activa	0	0
Stand per 31 december	5.682	5.038

De voorschotten betreffen in het merendeel materiële kosten en honoraria van artiesten van toekomstige producties zoals *Lady Macbeth* (€ 199.000), première in april 2025; *We Are The Lucky Ones* (€ 175.000) première in maart 2025; *Boris Godoenov* (€85.000) première in juni 2025. Het resterende saldo heeft betrekking op diverse toekomstige producties met première-data tussen 2025 en 2028.

De post overige vorderingen en vooruitbetaalde bedragen bevat onder andere vooruitbetaalde algemene kosten voor 2025 (€458.000); te ontvangen rente 2024 (€34.000); een vordering op de gemeente Amsterdam voor de verbouwing van Studio Boekman (€377.000). Tevens is er sprake van verschillende vorderingen op Mollie, borgsommen, pin- en creditcard betalingen.

Het saldo van de rekening-courant NO&B Fonds bestaat voornamelijk uit de bijdrage voor 2024 van het NO&B Fonds aan Opera (€440.000), Ballet (€1.100.000) en Theater (€26.000) die in 2025 zal worden uitgekeerd. Deze bijdrage wordt verrekend met de inkomsten die NO&B heeft ontvangen namens het NO&B Fonds ter waarde van €462.000. Er vindt geen rentevergoeding plaats over de rekening-courant.

Het saldo debiteuren betreft de facturatie van coproducties (€466.000) waarvan de betaaltermijnen in de loop van 2025 plaatsvinden, partage- en uitkoopbedragen van balletvoorstellingen, hospitality-evenementen die in november en december 2024 hebben plaatsgevonden en de sponsorbijdrage van ING voor 2024, waarvan de betaling in 2025 plaatsvindt.

In de post belastingen zijn de nog te ontvangen btw-aangiften van november en december 2024 opgenomen.

De post nog te ontvangen (te factureren) coproductiebijdrage betreft de coproductiebijdragen (€289.000) van o.a. Teatro di San Carlo in Napels en Palau de les Arts Reina Sofia in Valencia voor *Roberto Devereux*, Den Norske Opera & Ballett in Oslo voor *Jocasta's Line* ; en de Nederlandse Reisopera voor *The Four Note Opera*. Daarnaast staan op deze post de toegezegde bedragen (€227.000) door verschillende institutionele fondsen, zoals voor de programmering van Studio Boekman door Fonds 21.

4. Liquide middelen

(x €1.000)	rente% 31/12/2024		looptijd	eindpositie
Charitas spaarrekening ABN AMRO	Basisrente (tot € 500.000)	1,50%	direct opeisbaar	3.292
	Top rente (tot € 10.000.000)	1,65%	maximum bedrag	
ABN AMRO maand deposito	Basisrente	2,03%	1 maand	10.000
		1,99%	1 maand	7.000
Rabo Bedrijfsrekening	Basisrente	1,70%	direct opeisbaar	6
Rabo TijdslotSparen	Basisrente	2,65%	3 maanden	5.083
Totaal per 31 december				25.381

Direct opeisbare saldi bij bankinstellingen beloopt per balansdatum 31 december 2024 €26.015.993, waarvan €25.380.529 is ondergebracht bij bovenstaande deposito’s en spaarrekeningen. De bankinstellingen, ABN AMRO en Rabobank, waar de direct opeisbare saldi en deposito’s zijn ondergebracht, beschikken over een P-1 rating voor de korte termijn. Voor de lange termijn hebben ABN AMRO en Rabobank respectievelijk een Aa3 en Aa2 rating. Deze ratings zijn afkomstig van kredietbeoordelaar Moody’s. De liquide middelen worden onder meer aangewend voor toekomstige activiteiten, meerjarige

onderhoudsverplichtingen voor het Theater en het Decoratelier en het voldoen van kortlopende verplichtingen zoals loonheffing, pensioenpremies, vakantiegeld en crediteuren. De hoogte van de liquide middelen, waar verplichtingen tegenover staan, bestaat voor een groot deel uit kortlopende schulden (€16.118.000) en voorzieningen (€3.487.000).

Voor de verloopstaat liquide middelen; zie onder 2.3 Kasstroomoverzicht.

5. Eigen vermogen

Stichtingskapitaal

Het stichtingskapitaal bedraagt per 31 december 2024 €79,41.

Algemene reserve

(x €1.000)	2024	2023
Stand 1 januari	6.362	6.362
Toevoeging ingevolge bestemming resultaat	0	0
Onttrekking ingevolge bestemming resultaat	0	0
Stand per 31 december	6.362	6.362

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

Solvabiliteit en haringmaat

De solvabiliteitsratio wordt berekend door de algemene reserve te delen door de totale passiva. De solvabiliteitsratio voor 2024 is 12,1%, dat is 0,8% lager dan in 2023. Dit komt door de stijging van de totale passiva ten opzichte van 2023 met 6,4%, terwijl de algemene reserve ongewijzigd is.

Het weerstandsvermogen wordt berekend door de algemene reserve te delen door de totale baten. Het weerstandsvermogen is in 2024 7,9% en daarmee 0,3% lager dan in 2023.

Bestemmingsreserves

(x €1.000)	2024	2023
Bestemmingsreserve toekomstige activiteiten Theater	196	520
Bestemmingsreserve toekomstige activiteiten Opera	6.257	5.224
Bestemmingsreserve toekomstige activiteiten Ballet	1.509	950
Bestemmingsreserve renovatie Decoratelier	602	602
Stand per 31 december	8.564	7.297

Bestemmingsreserve toekomstige activiteiten Theater

(x €1.000)	2024	2023
Stand 1 januari	520	674
Toevoeging ingevolge bestemming resultaat	0	0
Onttrekking ingevolge bestemming resultaat	-324	-154
Stand per 31 december	196	520

De bestemmingsreserve toekomstige activiteiten Theater is gevormd om het over de jaren heen onregelmatige verloop van grootschalige uitgaven en inkomsten inzake Educatie, Participatie & Programmering te faciliteren. Met name vinden deze activiteiten in Studio Boekman plaats. Bepaalde activiteiten

zijn niet specifiek als Opera of Ballet te categoriseren en worden daarom door Theater bekostigd. Deze bestemmingsreserve wordt aangewend om het tekort bij Theater te dekken, waarbij de dekking niet hoger is dan het resultaat van Studio Boekman Theater. Dit jaar is de onttrekking €325.000.

Bestemmingsreserve toekomstige activiteiten Opera

(x €1.000)	2024	2023
Stand 1 januari	5.224	5.224
Toevoeging ingevolge bestemming resultaat	1.033	0
Onttrekking ingevolge bestemming resultaat	0	0
Stand per 31 december	6.257	5.224

De bestemmingsreserve toekomstige activiteiten Opera is bestemd om toekomstige activiteiten Opera te financieren.

Dit boekjaar heeft Opera een positief resultaat behaald van €1.033.000. Dit bedrag wordt toegevoegd aan de bestemmingsreserve.

Bestemmingsreserve toekomstige activiteiten Ballet

(x €1.000)	2024	2023
Stand 1 januari	950	950
Toevoeging ingevolge bestemming resultaat	559	0
Onttrekking ingevolge bestemming resultaat	0	0
Stand per 31 december	1.509	950

De bestemmingsreserve toekomstige activiteiten Ballet is bestemd om toekomstige activiteiten Ballet te financieren. Dit boekjaar heeft Ballet een positief resultaat behaald van €559.000. Dit bedrag wordt toegevoegd aan de bestemmingsreserve.

Bestemmingsreserve renovatie Decoratelier

(x €1.000)	2024	2023
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 of renovatie van het gebouw ontvangt zij geen separate subsidie. De middelen in de reserve zijn bestemd om een renovatie van het pand van het Decoratelier in de toekomst te kunnen financieren. Dit boekjaar heeft er geen dotatie of onttrekking plaatsgevonden.

Bestemmingsfonds OCW Steunpakket Nationale Opera & Ballet

(x €1.000)	2024	2023
Stand 1 januari	557	1.711
Toevoeging ingevolge bestemming resultaat	0	0
Onttrekking ingevolge bestemming resultaat	-557	-1.154
Stand per 31 december	0	557

NO&B heeft als bis-instelling subsidies ontvangen van het ministerie van OCW, onder meer vanuit de beschikbaar gestelde steunpakketten V voor de culturele en creatieve sector. In 2024 is het volledige bedrag van €557.000 aangewend om het verlies van Theater op te vangen.

6. Voorzieningen

(x €1.000)	2024	2023
Voorziening afvloeiingsverplichtingen	157	237
Voorziening toekomstige jubileumuitkeringen	443	455
Voorziening investering en groot onderhoud Theater	2.887	3.882
Stand per 31 december	3.487	4.574

Voorziening afvloeiingsverplichtingen

(x €1.000)	2024	2023
Stand 1 januari	237	177
Onttrekking	-364	-715
Vrijval	-133	-90
Dotatie	417	865
Stand per 31 december	157	237

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

Op basis van beschikkingen van de uitvoeringsinstelling, vaststellingsovereenkomsten, overeenkomsten regeling vroegde uittreding (RVU) en eigen inschattingen, is in 2024 €417.000 gedoteerd aan de voorziening afvloeiingsverplichtingen. Verplichtingen aan oud-medewerkers met een looptijd korter dan 1 jaar worden gerapporteerd onder de kortlopende schulden.

Voorziening toekomstige jubileumuitkeringen

(x €1.000)	2024	2023
Stand 1 januari	455	407
Onttrekking	-74	-63
Dotatie	62	111
Stand per 31 december	443	455

Het betreft de voorziening ten behoeve van jubileumuitkeringen zoals in de cao voor medewerkers is vastgelegd. Bij de berekening van de voorziening is uitgegaan van de te verwachten uitkering op basis van het loonpeil van april 2024. Per leeftijdscategorie is rekening gehouden met blijfkansen die zijn gebaseerd

op historische gegevens. Dit resulteert in een €12.000 lagere eindstand per 31 december 2024. De verwachte toekomstige uitkeringen zijn contant gemaakt tegen het zero coupon tarief per 1 januari 2024. De toekomstige jubileumuitkeringen worden uitbetaald in 2025 en de jaren daarna.

Voorziening investering en groot onderhoud Theater

(x €1.000)	2024	2023
Stand 1 januari	3.882	5.098
Onttrekking aanwending investeringsbijdragen 2024	-2.288	-1.785
Dotatie	3.658	3.477
Onttrekking uitgaven groot onderhoud 2024	-2.365	-2.908
Stand per 31 december	2.887	3.882

De voorziening investering en groot onderhoud Theater is het deel van de geoormerkte subsidie van de gemeente Amsterdam waar nog geen investeringen voor zijn aangegaan of waarvan het groot onderhoud nog niet is uitgevoerd. De onttrekking van €2.288.000 betreft de totale investeringen Theater in 2024. Deze onttrekking wordt toegevoegd aan de post aangevende investeringsbijdragen onder de langlopende schulden. De onttrekking uitgaven groot onderhoud zijn de uitgaven die in de exploitatie geboekt zijn.

De voorziening is volledig dekkend voor de geplande investeringen tot eind 2025. Door een noodzakelijke verbouwing van de Grote Zaal en vervanging van de 40-jaar oude theaterstoelen is de voorziening in 2026 niet meer volledig dekkend voor de geplande investeringen en onderhoud. Om de vervanging van theaterstoelen en de verbouwing van de Grote Zaal te realiseren, zullen deze investeringen buiten deze voorziening om gefinancierd worden.

Aanwending investeringsbijdragen 2024

(x €1.000)	2024	Begroting 2024
Theatertechniek	936	1.804
Bouwkundige aanpassingen	532	916
Belichting	450	549
Audiovisuele ondersteuning	305	242
Masterplan ICT	65	735
Overig	0	120
	2.288	4.366

De bouwkundige aanpassingen voor de renovatie kantoren is doorgeschoven naar 2025 (€750.000). In de begroting van 2024 is geen rekening gehouden met de uitloop van de werkzaamheden voor het kassagebied en de UPS-installatie (€355.000). Deze kosten zijn uiteindelijk in 2024 geboekt.

Vanwege prioritering bij belichting is een deel van de vervanging schijnwerpers zaalbruggen doorgeschoven naar 2025 (€45.000). Door de ontwikkelingen in de markt is de aankoop van lichtcomputers voor de reis-set uitgesteld naar 2026. Het project digitale audio voor het hoofdtoneel (€75.000) bij audio visuele ondersteuning is door leveringsproblemen niet in 2023 opgeleverd maar begin 2024.

Onttrekking uitgaven groot onderhoud 2024

(x €1.000)	2024	Begroting 2024
Masterplan ICT	1.209	1.285
Groot onderhoud gebouw	678	665
Audiovisuele media	204	210
Toneel- & belichtingsinstallaties	144	155
Gebouw & installaties (OTT)	130	139
Onttrekking uitgaven groot onderhoud 2024	2.365	2.454

Het project modernisering BHV-hulpmiddelen en de nieuwe modules binnen AFAS zijn uitgesteld naar 2025 (€75.000).

Binnen het masterplan ICT zijn de projecten digitale sloten (€230.000) en nieuw financieel systeem (€200.000) door uitloop outsourcing uitgesteld naar 2025. De technische levensduur van de WIFI, LAN & mediastorage is verlengd (€140.000) en API gateway is geschrapt (€40.000) De verwachte hardware-aanpassingen door de outsourcing vielen lager uit (€50.000). Door een aanpassing in het meerjarenplan voor het vleugelpark vindt de investering in 2025 plaats (€90.000). De uitbreiding van het bestaande camerasysteem is door technische issues begin 2025 opgeleverd (€40.000).

Bij theatertechniek zijn door een verschuiving van prioriteiten de aandrijvingen en schakelkasten uitgesteld (€872.000). De in 2023 uitgestelde oplevering van de draaischijf is in 2024 geboekt (€26.000).

7. Langlopende schulden

Aangewende investeringsbijdragen

(x €1.000)	2024	2023
Gefinancierd vanuit MIOP:		
Stand 1 januari	13.749	14.258
Aanwending ter dekking van afschrijvingskosten 2024	-2.235	-2.265
Deactivatie materiële vaste activa	-14	0
Dotatie	2.383	1.756
Stand per 31 december	13.883	13.749

(x €1.000)	2024	2023
Gefinancierd vanuit sponsoring, bijdragen e.d.:		
Stand 1 januari	262	283
Sponsoring / schenking	3.372	0
Aanwending ter dekking van afschrijvingskosten 2024	-175	-21
Stand per 31 december	3.459	262

(x €1.000)	2024	2023
Gefinancierd vanuit subsidie:		
Stand 1 januari	95	106
Sponsoring / schenking	454	0
Aanwending ter dekking van afschrijvingskosten 2024	-32	-11
Stand per 31 december	517	95

De aangewende investeringsbijdragen betreffen het deel van de geoormerkte subsidie van de gemeente Amsterdam dat in volgende jaren tot besteding komt ter dekking van afschrijvingslasten van de (im)materiële vaste activa. De post heeft eenzelfde verloop als de post (im)materiële vaste activa van het Theater.

De dotatie betreft de overheveling van de voorziening investering en groot onderhoud ter grootte van de investeringen in het Theater die zijn gedaan in 2024, zijnde €2.288.000 en een correctie van €95.000 voor een in het verleden ontstaan verschil in de aansluiting tussen de boekwaarde materiële vaste activa en de langlopende schuld.

De aanwending bestaat uit de afschrijvingen op activa en de deactivatie in het Theater in 2024. Voor een toelichting op de post deactivatie materiële vaste activa wordt verwezen naar de toelichting bij de materiële vaste activa.

Voor de verbouwing van Studio Boekman zijn in 2024 eenmalige sponsorbijdragen en schenkingen ontvangen ter waarde van €3.372.000. De bijdragen zijn, conform het Handboek verantwoording cultuursubsidies van OCW, bij de langlopende schulden geboekt en vallen, gelijk aan de afschrijvingstermijn van Studio Boekman, vrij in de exploitatierekening ter dekking van de afschrijvingslasten.

8. Kortlopende schulden

(x €1.000)	2024	2023
Vooruit ontvangen losse kaartverkoop	3.530	4.940
Vakantiedagen	2.691	2.430
Salarissen en nog te betalen honoraria	1.759	1.595
Vakantietoeslag	1.527	1.524
Diverse kosten nog te betalen	1.455	941
Crediteuren	1.417	1.565
Vooruit ontvangen bijdragen toekomstige activiteiten	1.198	853
Loonheffing	1.064	1.123
Overige schulden	949	942
Pensioenpremie	512	513
Sociaalfonds, omscholingsregeling en ANW-premie	34	30
Stand per 31 december	16.136	16.456

De kortlopende schulden hebben een looptijd korter dan 1 jaar.

De post Vooruit ontvangen losse kaartverkoop betreft voorstellingen die plaatsvinden in de eerste helft van 2025. De voorverkoop eind 2023 was €1.410.000 hoger doordat grote producties zoals Fidelio en La traviata in de voorverkoop al zo goed als uitverkocht waren. Dit jaar staan er minder bekende producties in de programmering.

Het saldo Vakantiedagen is ten opzichte van 2023 met €8.000 (0,3%) gestegen. Het aantal uitstaande verlofuren is ten opzichte van 2023 met 0,6% gestegen. De berekening van de kortlopende schuld vakantiedagen is gebaseerd op het uurloon van januari 2024.

Het resterende verschil tussen het saldo in 2023 en 2024 wordt veroorzaakt door een in 2024 uitgevoerde correctieboeking uit 2023.

Salarissen en nog te betalen honoraria zijn voornamelijk kosten betreffende artiesten voor producties die eind 2024 plaats hebben gevonden. Tevens bevat deze post verplichtingen aan oud-medewerkers (€565.000), voortvloeiend uit afspraken die conform de regeling vervroegde uittreding en vaststellingsovereenkomsten zijn gemaakt. Vergoedingen voor de inhuur van losse krachten waarvan de betaling begin 2025 plaatsvindt, zijn ook in deze post opgenomen.

De saldi van Crediteuren, Loonheffing en Pensioenpremie zijn ongeveer gelijk gebleven ten opzichte van 2023. Onder Diverse kosten nog te betalen is een bedrag van €808.000 aan reserve- ring opgenomen voor facturen met datum 2024 die in 2025 zijn geregistreerd.

De Vooruit ontvangen bijdragen voor toekomstige activiteiten betreffen voornamelijk bijdragen voor activiteiten rondom Amsterdam 750 jaar van in totaal € 624.000 van o.a. de gemeente Amsterdam en van de Vriendenloterij. Van Houthoff is een sponsorbijdrage ontvangen voor 2025. Tevens van Ammodo voor de Junior Company en De Nationale Opera Studio in 2025 en verschillende particuliere fondsen voor producties die in 2025 in première gaan.

Onder Overige schulden vallen ontvangen borgsommen (€32.000) voor verhuurde producties en uitstaande giftcards (€833.000), waarvan nog €649.000 als gevolg van annuleringen door corona in 2020 en 2021.

2.4.8 Toelichting op het Meerjaren Investerings- en Onderhoudsplan (MIOP)

Op basis van de oorspronkelijke subsidietoekenning door de gemeente Amsterdam voor de Kunstenplanperiode 2021-2024 en de in 2024 toegekende indexatie, is €3.657.882 aangemerkt voor groot onderhoud en investeringen Theater. Daarbovenop maakt NO&B ook kosten op het gebied van onderhoudspersoneel; dit bedrag is niet geoormerkt in de subsidietoekenning, maar wordt door NO&B zelf geoormerkt op €1.500.000. Van dit bedrag moeten de operationele personele en materiële kosten van onderhoud, groot onderhoud en investeringen van het Theater worden bekostigd.

MIOP Verantwoording 2024

(x €1.000)	Rekening 2024	Begroting 2024	Rekening 2023
<u>Ontvangen Subsidies Gemeente Amsterdam:</u>			
A Onderhoud & Investeringen	3.658	3.658	3.477
B Salarissen	1.500	1.500	1.500
C Project subsidies	0	0	0
Totaal subsidie	5.158	5.158	4.977

Uitgaven beheer & onderhoud gebouw/ MIOP:

A Uitgaven groot onderhoud	2.365	2.454	2.908
A Investeringen	2.288	4.366	1.785
Totaal	4.653	6.820	4.692

B Salarissen	2.175	2.115	2.179
--------------	-------	-------	-------

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

Totaal uitgaven	6.828	8.935	6.871
------------------------	--------------	--------------	--------------

Verschil subsidie en uitgaven	-1.670	-3.777	-1.894
--------------------------------------	---------------	---------------	---------------

<i>D Dotatie voorziening investering en groot onderhoud Theater</i>	1.293	1.203	569
---	-------	-------	-----

De genoemde salarissen zijn de salarissen van het onderhoudspersoneel, bestaande uit de medewerkers van de afdelingen Onderhoud Theatertechniek (exclusief brandwacht), Facilitair & Gebouw (exclusief receptionisten) en de kosten van onderhoudsuren zoals die zijn gemaakt door de afdelingen Toneeldienst, Belichtingsdienst, Audiovisuele Media en Rekwisieten. Deze salariskosten worden getoond in de exploitatierekening Theater, onder beheerlasten personeel (pagina 92).

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

Het saldo van €1.293.000 betreft het deel van de geoormerkte subsidie waar nog geen verplichtingen in de vorm van afschrijvingen tegenover staan. Het saldo is bepaald door de geoormerkte subsidie van €3.657.882 te verminderen met de werkelijke uitgaven in 2024 voor het in stand houden van het gebouw: €2.365.000. De dotatie wordt in de exploitatierekening verantwoord onder beheerlasten materieel.

2.4.9 Niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen

Meerjarige rechten

Subsidie Kunstenplanperiode 2025-2028

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

De stichting wordt gesubsidieerd door het ministerie van OCW voor de functie Opera en Ballet. Voor de periode 2025-2028 heeft het ministerie van OCW een subsidie van €32.330.921 per jaar toegekend voor Opera en €9.200.874 per jaar voor Ballet.

De stichting wordt gesubsidieerd door de gemeente Amsterdam voor de functie podium voor dans en Opera- en Balletgezelschap. Voor de subsidieperiode 2025-2028 heeft de gemeente Amsterdam, voor een ongewijzigde functie, voor de jaren 2025 en 2026 een subsidie toegekend van €13.609.689 per jaar. In de jaren 2027 en 2028 wordt de jaarlijkse subsidie verlaagd naar €13.285.820.

Meerjaren Investerings- en Onderhoudsplan (MIOP)

NO&B ontvangt in 2024 van de gemeente Amsterdam €3.657.882 voor investeringen en groot onderhoud Theater en

€1.500.000 voor kosten onderhoudspersoneel Theater. NO&B heeft de verplichting dit ontvangen geld enkel voor deze doelen te gebruiken. Zie voor verdere toelichting paragraaf 2.4.8.

Verzekerde waarden

De verzekerde waarden 2024 op de gecombineerde brandpolis bedragen:

- de dekking exploitatiekosten (tweedejaarsbedrag) bij bedrijfsstilstand bedraagt €32.000.000;
- decors, kostuums en rekwisieten van producties in opslag €40.000.000;
- gebouw Decoratelier Kollenbergweg 1 €12.379.950. Dit betreft de herbouwwaarde inclusief de voorzieningen die voor NO&B als producent specifiek noodzakelijk zijn;
- bedrijfsuitrusting/inventaris Kollenbergweg 1 €4.165.000;
- opruimkosten premier risque Kollenbergweg 1 €250.000;
- bedrijfsuitrusting/inventaris en huurdersbelang Waterlooplein €58.515.000; kunstwerk Armando €50.000; inventaris Waterlooplein foyer €164.700;
- inboedelverzekering huisvesting dansers €38.400.

Meerjarige verplichtingen

(x € 1)

Item	Type	2024 binnen één jaar		tussen één en vijf jaar	totaal	
Bakwagen + zonnepanelen	Decoratelier	operationele lease	30.635	12.574	44.475	57.049
Personenauto's		operationele lease	24.100	12.086	-	12.086
Printers		operationele lease	26.797	26.784	73.191	99.975
Erfpacht		huur	183.031	183.031	732.124	915.155
Huur ruimte		huur	78.192	78.192	312.766	390.958
Opslag		huur & dienstverle	458.091	458.091	1.259.750	1.717.841
Meerjarige ICT contracten		support applicatie:	1.106.533	988.634	2.121.764	3.110.398
Artiesten en artistieke teams		contracten	9.899.317	9.075.854	5.275.714	14.351.568

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 van de gemeente Amsterdam als zijnde verhuurder en welk gedeelte voor rekening komt van de stichting zijnde huurder.

Gebouw gevestigd op Amstel 1, Amsterdam

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

2.4.10 Toelichting op de exploitatierekening 2024

9. Publieksinkomsten

(x €1.000)	Rekening 2024	Begroting 2024	Rekening 2023
Publieksinkomsten binnenland:			
- Recette	15.823	14.748	15.149
- Uitkoop	198	138	348
- Partage	82	0	102
Overige publieksinkomsten:			
• Horeca voorgebouw	1.240	1.192	1.306
• Theaterwinkel	115	107	121
• Overige publieksinkomsten	152	92	251
Totaal overige publieksinkomsten:	1.507	1.391	1.678
Totaal publieksinkomsten binnenland	17.610	16.277	17.277
Publieksinkomsten buitenland	34	132	641
Totaal publieksinkomsten	17.644	16.409	17.918

In 2024 zijn de totale publieksinkomsten van NO&B €275.000 (2%) lager dan in 2023. Dit komt met name doordat de inkomsten uit het buitenland in 2023 een stuk hoger waren dan in 2024 (€606.000). In 2024 zijn de publieksinkomsten uit het binnenland juist hoger (€331.000). Ten opzichte van de begroting zijn de totale publieksinkomsten €1.235.000 hoger.

Publieksinkomsten binnenland

- De totale publieksinkomsten binnenland zijn €17.610.000 en daarmee €1.332.000 (8%) hoger dan begroot.
- De €15.823.000 gerealiseerde recettes zijn inkomsten voor de reguliere Opera- en Balletproducties binnen Nederlandse Theaters (in huis en op andere Nederlandse podia). Deze zijn €1.075.000 (7%) hoger dan begroot. Met name de Balletproducties verkochten beter dan ingeschat (€722.000), met als uitschieter *Notenkraker & Muizenkoning* die €235.000 meer inkomsten genereerde als gevolg van een hogere kaartverkoop tegen een hogere ticketprijs. Ook *Don Quichot* (€166.000) en *Dancing Dutch* (€118.000) leverden hogere recettes op.
 - In 2024 heeft een correctie plaatsgevonden van €74.000 recepte inkomsten die per abus in 2023 waren geboekt.
 - Inkomsten uit partage zijn begroot onder recettes.
 - De inkomsten uit horeca voorgebouw zijn €48.000 (4%) hoger dan begroot als gevolg van de hogere bezoekersaantallen.

- De inkomsten uit theaterwinkel zijn €8.000 (8%) hoger dan begroot.
- De overige publieksinkomsten betreffen inkomsten uit streaming en registraties. Deze zijn €60.000 hoger dan begroot. Dit komt met name door inkomsten uit audiovisuele registraties bij Opera – onder andere €28.000 inkomsten uit audiovisuele registraties van producties van vóór 2024.

Publieksinkomsten buitenland

De publieksinkomsten buitenland zijn €97.000 (7%) lager dan begroot. De tournee die in het voorjaar was gepland is niet doorgegaan.

10. Sponsorinkomsten

(x €1.000)	Rekening 2024	Begroting 2024	Rekening 2023
Sponsorinkomsten	1.401	1.274	669
Hospitality inkomsten	147	68	264
Totaal sponsorinkomsten	1.548	1.342	933

De sponsorinkomsten zijn €127.000 hoger dan begroot. Deze stijging is onder andere het gevolg van hogere kosten voor Studio Boekman, waarvoor €278.000 meer sponsorinkomsten aangewend konden worden.

11. Overige directe inkomsten

(x €1.000)	Rekening 2024	Begroting 2024	Rekening 2023
Vergoedingen coproducent	946	998	1.307
Overige directe inkomsten	507	283	690
Totaal overige directe inkomsten	1.453	1.281	1.997

Vergoedingen coproducent

De vergoedingen coproducenten zijn €52.000 lager dan begroot. De afwijking wordt voornamelijk veroorzaakt door €60.000 lagere coproductie-inkomsten voor *Stravinsky Sprookjes* bij Ballet. Aangezien het contract met de coproducent pas is opgesteld na het uitvoeren van de productie en de maakkosten lager uitvielen dan verwacht, zijn deze coproductie inkomsten lager.

Overige directe inkomsten

Overige directe inkomsten bestaan uit inkomsten uit verhuur, verkoop van producties, werkzaamheden voor derden en de verhuur van de Grote Zaal voor optredens. De toename van €224.000 ten opzichte van de begroting komt met name doordat de verkoop / verhuur van verschillende producties niet was begroot bij Opera (€166.000) en Ballet (€62.000).

12. Indirecte inkomsten

(x €1.000)	Rekening 2024	Begroting 2024	Rekening 2023
Horeca (los van voorstellingen)	407	370	347
Overige indirecte inkomsten	1.021	493	456
Totaal indirecte inkomsten	1.428	863	803

Indirecte inkomsten

De indirecte inkomsten tonen een toename van €528.000 t.o.v. de begroting door onder andere de uitkering van de vergoeding voor de brandschade in het Decoratelier (€410.000). Deze vergoeding is deels in de exploitatie van Decoratelier Theater

geboekt als dekking voor de herstel- en schoonmaakkosten (€185.000) en deels in de exploitatie van Decoratelier Centraal als compensatie voor de deactivatie van de brandmeldinstallatie en de afschrijvingen van de nieuw aangeschafte machines en installaties (€225.000).

13. Bijdragen uit private middelen

(x €1.000)	Rekening 2024	Begroting 2024	Rekening 2023
Private middelen particulieren incl. Vriendenverenigingen	1.566	2.190	1.643
Private middelen bedrijven	0	0	0
Private middelen private fondsen	1.449	1.450	1.666
Totaal bijdragen uit private middelen	3.015	3.640	3.309

Private middelen particulieren incl. Vriendenverenigingen

Deze bijdragen zijn de geworven middelen in het NO&B Fonds die worden aangewend voor Opera en Ballet. De bijdrage is €624.000 lager dan begroot. Producties waar het NO&B Fonds voor garant staat konden gefinancierd worden door de kunstvormen zelf. De garantstelling hoefde daardoor minder te worden aangesproken.

Het NO&B Fonds heeft voor 2024 in totaal €1.566.000 toegekend aan NO&B. Dit bedrag is ingezet ter financiering van de volgende activiteiten:

- Opera (€440.000), ten behoeve van de nieuwe producties *The Shell Trial*, *Le lacrime di Eros* en *Oedipus Rex / Antigone*, talentontwikkeling voor De Nationale Opera Studio en educatieprojecten voor Studio Boekman-producties.
- Ballet (€1.100.000), ten behoeve van de tournee *Fall for Dance*, de restauratie van de kostuums van *Don Quichot* en *Notenkraker & Muizenkoning*, *Dancing Dutch* en *The Fairy's Kiss*, onderdeel van het programma *Stravinsky Sprookjes*.
- Theater (€24.000), ten behoeve van het International Young Patrons Gala en digitaliseringsprojecten.

Private middelen private fondsen

De inkomsten uit private fondsen zijn met een totaal van €1.449.000 in lijn met de begroting.

Opera heeft in totaal €1.014.000 ontvangen van private fondsen. Dit is €14.000 meer dan begroot. Ammodo, Baily's Beads Foundation, Brook Foundation, ELJA Foundation, Fedora, Fonds 21, Freek en Hella de Jonge Stichting, Hartwig Foundation, Het Cultuurfonds, New York Opera Foundation, Stichting Pieter Bastiaan, Thurkow Fonds, Turing Foundation, VandenEnde Foundation en Zabawas hebben een bijdrage geleverd aan diverse OFF-producties, educatieprojecten, programmering in Studio Boekman, diverse nieuwe producties en talentontwikkeling.

Ballet heeft in totaal €400.000 ontvangen van private fondsen, €50.000 minder dan begroot. Ammodo ELJA Foundation, Fonds 21, Fundatie van den Santheuvel, Stichting Ritsema van Eck Fonds, Stichting 't Trekpaert, Turing Foundation en VandenEnde Foundation hebben een bijdrage geleverd aan educatieprojecten, Studio Boekman-programmering en talentontwikkeling, waaronder de Junior Company en de Choreographic Academy.

14. Baten in natura

(x €1.000)	Rekening 2024	Begroting 2024	Rekening 2023
Baten in natura	9	128	11

Dit betreft de inkomsten uit barterovereenkomsten. Deze zijn lager omdat er in tegenstelling tot de verwachting weinig sprake is van barterovereenkomsten.

15. Subsidies

(x €1.000)	Rekening 2024	Begroting 2024	Rekening 2023
Structurele subsidie OCW	41.404	41.441	39.392
Structurele subsidie gemeente	13.669	13.669	12.994
Totaal subsidies	55.073	55.110	52.386

Structurele subsidie OCW

De structurele subsidie van het ministerie van OCW is €37.000 lager dan begroot, waarvan €29.000 voor Opera en €8.000 voor Ballet. In de begroting is rekening gehouden met een loon- en prijsbijstelling van 5,2%. Het ministerie van OCW heeft echter een loon- en prijsbijstelling toegekend van respectievelijk 6,0% en 2,9%.

Structurele subsidie gemeente

De gemeente Amsterdam heeft een prijscompensatie van 5,2% toegekend in 2024. Hier was reeds rekening mee gehouden in de begroting.

16. Incidentele publieke subsidies

(x €1.000)	Rekening 2024	Begroting 2024	Rekening 2023
Incidentele publieke subsidies	86	11	23

In 2024 is €86.000 aan incidentele subsidies toegekend, dat is €74.000 meer dan begroot en betreft de aanwending van de subsidie van de provincie voor de dekking van de kosten die voor Studio Boekman zijn gemaakt (€56.000). Daarnaast betreft het een bijdrage voor talentontwikkeling Opera (ENOA) van €13.000.

17. Beheerlasten materieel

(x €1.000)	Rekening 2024	Begroting 2024	Rekening 2023
Huisvestingskosten	3.800	3.647	3.549
Kantoorkosten	3.298	3.183	2.658
Algemene publiciteitskosten	477	533	476
Afschrijvingskosten	2.723	2.824	2.493
Dotatie voorziening groot onderhoud Decoratelier	0	0	0
Dotatie voorziening investering en groot onderhoud Theater	3.658	3.658	3.516
Dotatie voorziening investering en groot onderhoud (niet MIOP)	0	0	0
Onttrekking langlopende schulden ter dekking van afschrijvingslasten	-2.250	-2.447	-2.265
Totaal beheerlasten materieel	11.706	11.398	10.427

Aan beheerlasten materieel is €308.000 (3%) meer besteed dan begroot.

Huisvestingskosten

De totale huisvestingskosten zijn €154.000 (4%) lager dan begroot, met name door €221.000 lagere energielasten veroorzaakt door de sterke daling van de tarieven voor gas en elektra. Daarentegen zijn de kosten voor instandhouding van het gebouw €356.000 hoger, met name door hogere kosten voor Studio Boekman (€250.000) en het Decoratelier (€167.000). Dat laatste is veroorzaakt door de kosten die zijn gemaakt door de brandschade in het Decoratelier. De kosten voor decoropslag zijn €122.000 lager doordat decor is afgevoerd en ruimtebesparend wordt opgeruimd. Tenslotte zijn de schoonmaakkosten €110.000 hoger dan begroot vanwege de onvoorziene schoonmaakkosten die zijn gemaakt na de brand in het Decoratelier.

Kantoorkosten

De kantoorkosten zijn €71.000 hoger dan begroot, met name veroorzaakt door een correctie van €95.000 voor een in het verleden ontstaan verschil in de aansluiting tussen de boekwaarde materiële vaste activa en de langlopende schuld. Ook zijn representatiekosten €61.000 hoger en kosten voor lidmaatschappen zijn €34.000 hoger dan begroot en toegenomen t.o.v. 2023. Externe advieskosten zijn €37.000 hoger, met name door het inwinnen van advies voor Studio Boekman, wat niet was begroot (€78.000). Ook de advieskosten voor de voorgenomen renovatie van de Grote Zaal en verbouwing van de kantoren waren hoger dan begroot (€94.000). Tegelijkertijd vielen de advieskosten voor sommige afdelingen lager uit. Bij de afdeling Financiën werd het project vervangen financieel systeem bijvoorbeeld uitgesteld, waardoor de kosten naar 2025 worden doorgeschoven. Automatiseringskosten waren €169.000 lager dan begroot.

Accountantskosten

(x €1.000)	Rekening 2024	Begroting 2024	Rekening 2023
Onderzoek van de jaarrekening	142	99	108
Honoraria andere controleopdrachten	53	51	35
Totaal accountantskosten	195	150	143

Binnen de kantoorkosten vallen ook de accountantskosten. Deze zijn €45.000 hoger dan begroot, voornamelijk vanwege de niet-begrote kosten voor de audit van Studio Boekman (€29.000). Daarnaast blijken de kosten voor de controle van de jaarrekening €12.000 hoger te zijn en hebben we €4.000 aan kosten meerwerk jaarrekening 2023.

Algemene publiciteitskosten

De kosten voor algemene publiciteit zijn €56.000 (11%) lager dan begroot vanwege lagere uitgaven voor marketing door Fondsenwerving & Relatiebeheer (€41.000).

Afschrijvingskosten

De afschrijvingskosten zijn €101.000 hoger dan begroot door de desinvestering van de brandmeldinstallatie door brand in het Decoratelier (€58.000) en de versnelde afschrijving van het slijpen en impregneren van de marmeren vloer in het voorgebouw (€13.000). Tegenover de desinvestering van de brandmeldinstallatie staat de uitkering van de brandverzekering. De de-activatie van het groot onderhoud van de marmeren vloer wordt onttrokken aan de langlopende schuld. Per saldo hebben de hogere afschrijvingskosten geen effect op het exploitatieresultaat.

18. Beheerlasten personeel

(x €1.000)	Rekening 2024	Begroting 2024	Rekening 2023
Algemeen personeel	5.211	4.503	4.937
Commercieel personeel	5.733	5.314	5.235
Overige personeelskosten	1.867	1.502	2.196
Totaal beheerlasten personeel	12.811	11.319	12.368

Het algemeen personeel bestaat onder andere uit de afdelingen Facilitair & Gebouw, Financiën, ICT, HR en de Directie/ Zakelijke leiding. Onder commercieel personeel vallen de afdelingen Fondsenwerving & Relatiebeheer, Marketing en Horeca.

De totale beheerlasten personeel zijn €1.491.000 hoger dan begroot. De overbesteding zit met name in hogere kosten voor inhuur en hogere afvloeiingskosten.

Algemeen personeel

De algemene personeelskosten zijn €709.000 (16%) hoger dan begroot door meer inhuur van losse krachten, onder andere bij de afdeling I&I (€139.000), door uitloop van het outsourcingstraject, en bij Financiën (€145.000), vanwege het uitblijven van het vervullen van een tweetal vacatures.

Commercieel personeel

De toename van €418.000 (8%) kan grotendeels verklaard worden door de toegenomen kosten inhuur (€382.000) bij de afdelingen Marketing (€223.000) en Fondsenwerving & Relatiebeheer (€120.000). Deze hogere inhuurkosten zijn met name het gevolg van de opvang van uitval door ziekte en zwangerschap.

Overige personeelskosten

De overige personeelskosten zijn €364.000 (24%) hoger dan begroot. Dit komt voornamelijk door hogere afvloeiingskosten (€515.000). In 2024 zijn er relatief veel medewerkers die met een VSO uit dienst zijn getreden of die gebruik maken van de RVU. Hoewel de opleidingskosten op het niveau van 2023 zitten, is er een overbesteding ten opzichte van de begroting (€97.000) en de behoefte aan trainingen is blijvend toegenomen. Bij arbo- en veiligheidskosten werd een besparing gerealiseerd van (€48.000) en de kosten zijn lager dan in 2023.

19. Activiteitenlasten materieel

(x €1.000)	Rekening 2024	Begroting 2024	Rekening 2023
Vorbereidingskosten	3.112	3.679	3.806
Uitvoeringskosten	1.893	1.559	1.523
Publiciteitskosten	1.337	1.677	1.310
Overige kosten	893	688	772
Totaal activiteitenlasten materieel	7.235	7.603	7.411

De activiteitenlasten materieel zijn €368.000 (5%) lager dan begroot.

Vorbereidings- en uitvoeringskosten

De voorbereidings- en uitvoeringskosten zijn samen €233.000 (5%) lager dan begroot. Opera toont lagere voorbereidingskosten over de gehele linie, bij Ballet betreft het voornamelijk *Notenkraker & Muizenkoning*. Deze besparing betreft met name het niet uitvoeren van een voorgenomen grote renovatie van decor, kostuums en belichting (€501.000).

Publiciteitskosten

De productie-gebonden publiciteitskosten zijn €340.000 (20%) lager dan begroot. De besparing is voornamelijk gerealiseerd bij Ballet, waar de intensiviteit van reclame en campagne verlaagd is vanwege goede verkoopcijfers, in het bijzonder bij *Frida* en *Dancing Dutch*. Bij de Opera was de besparing €54.000 waarvan €20.000 een besparing op programmaboeken betreft.

Overige kosten

De overige kosten zijn €205.000 (30%) hoger dan begroot. De horeca heeft in zowel het voor- als achtergebouw meer omgezet. De inkoopkosten zijn door de inflatie sterk gestegen.

20. Activiteitenlasten personeel

(x €1.000)	Rekening 2024	Begroting 2024	Rekening 2023
Ondersteunend personeel	24.977	25.068	24.310
Uitvoerend personeel	23.496	24.585	24.360
Overige personeelskosten	52	129	79
Totaal activiteitenlasten personeel	48.525	49.782	48.749

Het ondersteunend personeel betreft medewerkers die werken ter ondersteuning van het productieproces, zoals de afdelingen decor, belichting en kostuums. Onder het uitvoerend personeel vallen onder andere de dansers, het koor en externe artiesten. De activiteitenlasten personeel zijn, naast de programmering, sterk afhankelijk van de aard en uitvoering van de producties. Ten opzichte van de begroting zijn de uitgaven €1.258.000 lager, met name door besparingen bij het uitvoerend personeel. In de begroting is rekening gehouden met een hogere cao-verhoging dan de verhoging die in werkelijkheid heeft plaatsgevonden

Ondersteunend personeel

Er is een onderbesteding van €91.000. Hoewel de kosten voor inhuur €481.000 hoger zijn, worden deze hogere kosten ruimschoots gecompenseerd door besparingen bij het eigen personeel (€573.000).

21. Rentebaten /-lasten

(x €1.000)	Rekening 2024	Begroting 2024	Rekening 2023
Rentebaten /-lasten	732	190	238

Liquide middelen zijn gedurende 2024 effectief weggezet op deposito- en spaarrekeningen. In de begroting was voorzichtigheidshalve rekening gehouden met aanzienlijk lagere rente-inkomsten.

22. Personeelskosten

(x €1.000)	Rekening 2024	Begroting 2024	Rekening 2023
Salariskosten	32.418	33.508	30.783
Sociale lasten	5.059	4.945	4.712
Pensioenpremies	3.978	3.923	3.973
Totaal personeelskosten	41.455	42.376	39.468

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

De totale personeelskosten zijn €921.000 (2%) lager dan begroot, waarvan €1.090.000 (3%) de salariskosten betreft. De fte-bezetting was begroot op gemiddeld 583 fte, maar uitgekomen op 564 fte en dus 18 fte lager. Dit als gevolg van het bewust

niet invullen van bepaalde vacatures. De grootste besparing zit bij de dansers (€204.000) als gevolg van een lagere fte bezetting. De besparingen in de personeelskosten worden volledig teniet gedaan door de overbesteding in de kosten voor de inhuurkrachten (€1.489.000).

Waar de salariskosten lager zijn dan begroot, zijn de sociale lasten en de pensioenlasten iets hoger dan begroot (€114.000 of 2% en €55.000 of 1%, respectievelijk). NO&B heeft de pensioenen van de medewerkers ondergebracht bij pensioenfonds ABP. Eind 2024 is de dekkingsgraad van het ABP 111,9%.

23. Periodiek betaalde beloningen bestuurders

Wet normering topinkomens

Per 1 januari 2013 is de Wet normering topinkomens (WNT) ingegaan. Voor NO&B is de regelgeving van het algemene WNT-maximum van toepassing. Het bezoldigingsmaximum in 2024 voor NO&B is €233.000; dit is €10.000 hoger ten opzichte van 2023. Het individuele WNT-maximum is berekend naar rato van de omvang (en voor topfunctionarissen tevens de duur) van het dienstverband. Het individuele WNT-maximum voor de leden van de raad van toezicht bedraagt voor de voorzitter 15% en voor de overige leden 10% van het bezoldigingsmaximum, berekend naar rato van de duur van het dienstverband.

- In het kader van de Wet normering topinkomens zijn de volgende topfunctionarissen voor de stichting geïdentificeerd:
- raad van toezicht;
 - de statutaire directie inclusief de adjunct-directeuren.

De bezoldiging van de topfunctionarissen is als volgt:

Bezoldiging leden van de raad van toezicht

In artikel 16 van de statuten is bepaald dat aan een lid van de raad van toezicht geen bezoldiging kan worden toegekend. In redelijkheid in de uitoefening van hun functie gemaakte kosten kunnen worden vergoed. In 2024 zijn geen kosten van leden van de raad van toezicht vergoed. Alle leden van de raad van toezicht worden in de gelegenheid gesteld om voorstellingen bij te wonen.

Bezoldiging statutaire directie

De leden van de statutaire directie zijn geïdentificeerd als leidinggevende topfunctionarissen van NO&B. Naast de statutaire directie worden de twee adjunct-directeuren ook aangemerkt als topfunctionarissen. Voor de functionarissen geldt dat een toename in bezoldiging zichtbaar is ten opzichte van 2023 door gemaakte cao-afspraken voor 2024. Tevens is voor de algemeen directeur sprake van een verhoging van het salaris per juni 2024.

In 2024 is aan de directeur Ballet een honorarium toegekend van totaal €1.400 voor de choreografie voor *Raymonda* en royalties voor *Generation Dance*. In 2023 is aan de Directeur Ballet een honorarium toegekend van totaal €14.600 voor de choreografie voor de *The Chairman Dances* en royalties voor de productie *Raymonda*.

Overige rapportageverplichtingen op grond van de WNT

Er zijn geen overige functionarissen die in 2024 een bezoldiging boven het toepasselijke WNT-maximum hebben ontvangen, of waardoor in eerdere jaren een vermelding op grond van de WOPT of de WNT heeft plaatsgevonden of had moeten plaatsvinden. In 2024 zijn geen ontslaguitkeringen aan overige functionarissen betaald die op grond van de WNT dienen te worden gerapporteerd.

bedragen x € 1	K.J. Schoonderwoerd (Stijn)	S.M. de Lint (Sophie)	T.H.J. Brandsen (Ted)	A. de Ruijter (Miek)	R.J.H. Brandsen (Bob)
Gegevens 2024					
Functiegegevens	Algemeen Directeur (statutair)	Directeur Opera (statutair)	Directeur Ballet (statutair)	Directeur Financiën (adjunct)	Directeur Techniek (adjunct)
Aanvang en einde functievervulling in 2024	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/10	1/1 - 31/12
Omvang dienstverband (in fte)	1	1	1	1	1
Dienstbetrekking	ja	ja	ja	ja	ja
Bezoldiging					
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	204.840	207.303	196.635	104.828	106.022
Vergoeding regie/choreografie	-	-	1.400		-
Beloningen betaalbaar op termijn	23.706	23.828	23.800	14.524	16.624
Totaal bezoldiging 2024	228.545	231.130	221.835	119.352	122.646
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	233.000	233.000	233.000	194.167	233.000

Gegevens 2023					
Functiegegevens	Algemeen Directeur (statutair)	Directeur Opera (statutair)	Directeur Ballet (statutair)	Directeur Financiën (adjunct)	Directeur Techniek (adjunct)
Aanvang en einde functievervulling in 2023	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Omvang dienstverband (in fte)	1	1	1	1	1
Dienstbetrekking	ja	ja	ja	ja	ja
Bezoldiging					
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	189.112	199.978	185.386	113.786	101.999
Vergoeding regie/choreografie	-	-	14.600		-
Beloningen betaalbaar op termijn	22.936	22.983	22.977	17.715	16.885
Totaal bezoldiging 2023	212.048	222.961	222.963	131.501	118.884
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	223.000	223.000	223.000	223.000	223.000

2.4.11 Toelichting op het kasstroomoverzicht

De kasstroom van NO&B is in 2024 €3.439.000 positief als resultaat van de optelsom van de €5.085.000 positieve bruto kasstroom uit operationele activiteiten, met name door de sponsorbijdragen en schenkingen voor Studio Boekman (€3.372.000) die in de langlopende schulden zijn geboekt (p. 76 laatste alinea) en de lagere investeringen in vergelijking met 2023.

De mutatie in de vorderingen betreft met name de overige vorderingen en vooruitbetaalde bedragen zoals erfpacht (€110.000), licentiekosten (€150.000) en nog te ontvangen coproductiebijdragen (€200.000).

Bij de kortlopende schulden zijn de saldi vakantiedagen (€525.000) en vooruit ontvangen bijdragen toekomstige activiteiten (€350.000) voor onder andere activiteiten rondom Amsterdam 750 jaar toegenomen. Hier staat echter een daling van de vooruit ontvangen losse kaartverkoop (€1.400.000) tegenover door de programmering met minder bekende producties.

2.4.12 Tabel werkzame personen

(x €1.000)	# pers	# fte	bedrag	# pers	# fte	bedrag
Uren werkweek fte		38			38	
Werknemers in vaste dienst (onbepaalde tijd)	536	438	32.945	461	416	29.647
Werknemers in tijdelijke dienst (bepaalde tijd)	218	126	7.729	189	157	8.856
Ingehuurde zelfstandigen/freelancers (fte)	271	42	6.767	235	48	7.340
Artiesten/figuranten/solisten/muzikanten	453	68	7.521	592	71	7.521
Stagiaires	35	28		30	28	
Vrijwilligers	99	3,0		101	3,0	

Het aantal werknemers in vast dienstverband is in 2024 gestegen met 22 fte. Vacatures worden zoveel mogelijk voor een langere tijd vervuld en men stroomt sneller door naar een vast dienstverband. De daling met 31 fte van het aantal tijdelijke dienstbetrekkingen kan verklaard worden door bovenstaande doorstroom en openstaande vacatures.

De kosten voor freelancers zijn met name gedaald door minder inhuur voor AVM en I&I. De kosten voor artistieke inhuur zijn gelijk gebleven. Er zijn minder artiesten/figuranten/solisten/muzikanten ingehuurd. Binnen deze groep is het aantal fte lager dan in 2023. NO&B beschikt tevens over een pool van gemiddeld 77 oproepkrachten (26 fte) die voornamelijk werkzaam zijn in de horeca en publieksbegeleiding (€1.043.000).

In de huidige arbeidsmarkt zien we een stijging van het aantal openstaande vacatures dat gezamenlijk gelijk is aan 22 fte per december 2024 (5 fte meer dan een jaar eerder).

2.4.13 Toelichting op de exploitatierekening Theater

	Rekening 2024	Begroting 2024	Rekening 2023
BATEN (x €1.000)			
Eigen inkomsten			
Publieksinkomsten binnenland	2.574	2.402	2.730
- Recette	1.291	1.179	1.369
- Uitkoop	0	0	0
- Partage	0	0	0
- Overige publieksinkomsten	1.283	1.223	1.361
Publieksinkomsten buitenland	0	0	0
Totaal publieksinkomsten	2.574	2.402	2.730
Sponsorinkomsten	473	300	273
Vergoedingen coproductent	0	0	0
Overige directe inkomsten	0	126	284
Totaal overige directe inkomsten	473	426	557
Totaal directe inkomsten	3.047	2.828	3.287
Indirecte inkomsten	627	406	422
Private middelen particulieren incl. vriendenvereniginge	26	50	72
Private middelen bedrijven	0	0	0
Private middelen private fondsen	35	0	7
Totaal bijdrage uit private middelen	61	50	79
Totaal eigen inkomsten	3.735	3.284	3.788
Baten in natura	9	18	5
Subsidies			
Structurele subsidie OCW	0	0	0
Structurele subsidie provincie	0	0	0
Structurele subsidie gemeente	8.299	8.299	7.889
Structurele publieke subsidie overig	0	0	0
Totaal structurele subsidies	8.299	8.299	7.889
Incidentele publieke subsidies	67	5	13
Totaal subsidies	8.366	8.304	7.902
TOTAAL BATEN	12.110	11.606	11.694

	Rekening 2024	Begroting 2024	Rekening 2023
LASTEN (x €1.000)			
Beheerlasten materieel	6.516	5.825	4.198
Beheerlasten personeel	3.989	2.884	4.293
Totaal beheerlasten	10.505	8.709	8.491
Activiteitenlasten materieel	891	931	1.007
Activiteitenlasten personeel	1.705	2.149	2.393
Totaal activiteitenlasten	2.596	3.080	3.400
TOTAAL LASTEN	13.101	11.789	11.891
Saldo uit gewone bedrijfsvoering	-991	-183	-197
Saldo rentebaten /-lasten	109	29	36
EXPLOITATIERESULTAAT	-882	-154	-161

Nieuwe allocatiemethodiek in 2024

Na het vaststellen van de begroting zijn er wijzigingen aan-gebracht in onze allocatiemethodiek die van invloed zijn op het resultaat van Theater en de kunstvormen Opera en Ballet. De verdeelsleutels voor Facilitair & Gebouw en brutomarge Theater zijn herzien, waardoor een zuiverder toerekening kan plaatsvinden.

Facilitair & Gebouw

In de begroting valt Facilitair & Gebouw nog onder de centrale overhead en worden de kosten van deze afdeling verdeeld over Theater (66%), Opera (22%) en Ballet (12%). In de loop van 2024 is besloten om Facilitair & Gebouw volledig bij Theater onder te brengen en niet meer door te belasten naar Opera of Ballet. Dit leidt bij Theater tot hogere kosten ten opzichte van de begroting. Voor Opera en Ballet geldt veelal het omgekeerde.

Brutomarge Theater

De brutomarge Theater wordt met ingang van 2024 gedekt door Opera en Ballet op basis van de verdeling van structurele subsidie: 69% en 31%, respectievelijk. Het betreft de produc-tie-gebonden inkomsten en kosten. Ten opzichte van de begro-ting leidt dit tot lagere inkomsten/kosten bij Theater en hogere inkomsten/kosten bij Opera en Ballet.

Exploitatieresultaat Theater

Het exploitatieresultaat Theater toont een tekort van €882.000. Dit is een verslechtering van €728.000 ten opzichte van de begroting. De afwijking wordt grotendeels verklaard door de hierboven genoemde wijzigingen in onze allocatiemethodiek.

Voor het dekken van het tekort van Theater wordt in 2024 de volledige bestemmingsreserve Steunfonds OCW aange-wend. Dit is een bedrag van €557.000. Het resterende tekort van €325.000 wordt gedekt uit de bestemmingsreserve Toekomstige activiteiten Theater.

Baten

De inkomsten Theater zijn per saldo €504.000 (4%) hoger dan begroot.

Eigen inkomsten

- Hogere publieksinkomsten:
 - Recette-inkomsten zijn €112.000 (9%) hoger dan begroot. Onder deze rubriek worden bij Theater de inkomsten uit vestiaire- en bespreekgeld en omzet administratiekosten verantwoord. De tarieven voor vestiaire- en bespreek-geld zijn in de loop van 2024 verhoogd. Dit, tezamen met de hogere kaartverkoop, heeft geleid tot hogere inkomsten.
 - De overige publieksinkomsten zijn €60.000 hoger (5%) dan begroot; in lijn met de hogere bezoekersaantallen

- hebben zowel horeca als de theaterwinkel een hogere omzet gerealiseerd.
- De hoger dan begrote sponsorinkomsten betreffen inkom-sten die extra zijn aangewend voor het bekostigen van de verbouwing van Studio Boekman.
- Het wegvallen van overige directe inkomsten is het gevolg van de nieuwe allocatie.
- De indirecte inkomsten zijn hoger dan begroot als gevolg van de uitkering van de verzekeraar voor de brandschade in het Decoratelier die in 2024 plaatsvond en een hoger dan verwachte omzet in de artiestenfoyer.
- De niet begrote private middelen van private fondsen (€35.000) betreffen additionele bijdragen voor meubilair voor Studio Boekman.

Subsidies

- De gemeente Amsterdam heeft een prijscompensatie van 5,2% toegekend in 2024. Hier is rekening mee gehouden in de begroting van de structurele subsidie 2024.

Lasten

De totale lasten bij Theater zijn €1.313.000 (11%) hoger dan begroot. Dit kan grotendeels worden verklaard door de gewij-zigde allocatie van kosten Facilitair & Gebouw. De impact hiervan is zowel zichtbaar in de beheerlasten materieel – huis-vestingskosten zoals schoonmaakkosten, gas, water en licht – als in de beheerlasten personeel.

Beheerlasten materieel

- De afwijking ten opzichte van de begroting komt door het gewijzigde allocatiesysteem. Daarnaast is vermeldens-waardig dat we een tegenvaller van €110.000 op schoon-maakkosten hadden door herstelwerkzaamheden aan het Decoratelier na de brand.

Beheerlasten personeel

- De impact van de gewijzigde allocatiemethodiek buiten beschouwing gelaten, zijn de personele beheerlasten licht gestegen. Extra kosten zijn gemaakt voor de interne begelei-ding van MIOP projecten voor Studio Boekman.

Activiteitenlasten materieel

- Dit betreft o.a. de voorbereidings-, uitvoerings- en publici-teitskosten voor producties. Door de allocatie van de bruto-marge Theater aan Opera en Ballet komen deze kosten bij Theater niet meer tot uiting. Echter, door gestegen exploi-tatiekosten horeca in zowel het voorgebouw, inclusief Studio Boekman, als de artiestenfoyer is dit verschil minder zichtbaar.

Activiteitenlasten personeel

- De activiteitenlasten personeel zijn €444.000 lager dan begroot. Het grootste gedeelte van deze afwijking heeft te maken met de doorbelasting van de uitvoerende medewer-kers naar Opera en Ballet, wat verband houdt met de alloca-tie van de brutomarge Theater aan Opera en Ballet.

2.4.14 Toelichting op de exploitatierekening Opera

BATEN (x €1.000)	Rekening 2024	Begroting 2024	Rekening 2023
Eigen inkomsten			
Publieksinkomsten binnenland	9.374	9.066	9.084
- Recette	9.170	8.929	8.897
- Uitkoop	9	0	0
- Partage	0	0	33
- Overige publieksinkomsten	195	137	154
Publieksinkomsten buitenland	0	0	0
Totaal publieksinkomsten	9.374	9.066	9.084
Sponsorinkomsten	359	381	205
Vergoedingen coproductent	714	707	1.179
Overige directe inkomsten	401	145	349
Totaal overige directe inkomsten	1.474	1.233	1.733
Totaal directe inkomsten	10.848	10.299	10.817
Indirecte inkomsten	115	107	38
Private middelen particulieren incl. vriendenvereniging	440	840	743
Private middelen bedrijven	0	0	0
Private middelen private fondsen	1.014	1.000	1.058
Totaal bijdrage uit private middelen	1.454	1.840	1.801
Totaal eigen inkomsten	12.417	12.246	12.656
Baten in natura	0	0	0
Subsidies			
Structurele subsidie OCW	32.231	32.260	30.665
Totaal structurele subsidies	32.231	32.260	30.665
Incidentele publieke subsidies	13	0	11
Totaal subsidies	32.244	32.260	30.676
TOTAAL BATEN	44.661	44.506	43.332

	Rekening 2024	Begroting 2024	Rekening 2023
LASTEN (x €1.000)			
Beheerlasten materieel	3.480	3.700	4.388
Beheerlasten personeel	5.430	5.177	4.681
Totaal beheerlasten	8.910	8.877	9.069
Activiteitenlasten materieel	3.956	4.338	3.959
Activiteitenlasten personeel	31.168	31.497	31.585
Totaal activiteitlasten	35.124	35.835	35.544
TOTAAL LASTEN	44.034	44.712	44.613
Saldo uit gewone bedrijfsvoering	627	-206	-1.281
Saldo rentebaten /-lasten	406	111	139
EXPLOITATIERESULTAAT	1.033	-95	-1.142

Nieuwe allocatiemethodiek in 2024

Na het vaststellen van de begroting zijn er wijzigingen aan-gebracht in onze allocatiemethodiek die van invloed zijn op het resultaat van Theater en de kunstvormen Opera en Ballet. De verdeelsleutels voor Facilitair & Gebouw en Brutomarge Theater zijn herzien, waardoor een zuiverder toerekening kan plaatsvinden.

Facilitair & Gebouw

In de begroting valt Facilitair & Gebouw nog onder de centrale overhead en worden de kosten van deze afdeling verdeeld over Theater (66%), Opera (22%) en Ballet (12%). In de loop van 2024 is besloten om Facilitair & Gebouw volledig bij Theater onder te brengen en niet meer door te belasten naar Opera of Ballet. Dit leidt bij Theater tot hogere kosten ten opzichte van de begroting. Voor Opera en Ballet geldt veelal het omgekeerde.

Brutomarge Theater

De brutomarge Theater wordt met ingang van 2024 gedekt door Opera en Ballet op basis van de verdeling van structurele subsidie: 69% en 31%, respectievelijk. Het betreft de productie-gebonden inkomsten en kosten. Ten opzichte van de begroting leidt dit tot lagere inkomsten/kosten bij Theater en hogere inkomsten/kosten bij Opera en Ballet.

Exploitatieresultaat Opera

Het exploitatieresultaat Opera is €1.033.000 positief. Dit is een verbetering van €1.128.000 ten opzichte van de begroting. De belangrijkste oorzaak hiervan is een besparing van €710.000 op de activiteitenlasten.

Het positieve resultaat Opera wordt toegevoegd aan de Bestemmingsreserve toekomstige activiteiten Opera.

Baten

De totale baten van Opera bedragen €44.661.000 en zijn daarmee €155.000 (0,3%) hoger dan begroot.

Eigen inkomsten:

- De recettes zijn €241.000 (2,7%) hoger dan begroot. De grootste plussen werden bereikt bij *Oedipus Rex / Antigone*, *La traviata*, en *Il trittico*. Er waren meer bezoekers aan het Opera Forward Festival en ze betaalden vaker een niet-ge-reduceerd tarief. Ook kwam vanuit educatie- en publieks-participatie-activiteiten een hogere recette dan begroot. Daartegenover bleven de producties *Roberto Devereux*, *Fidelio* en *Die Fledermaus* achter op de begroting..
- De uitkoop-inkomsten betreft de tournee van de *The Four Note Opera*.
- De overige publieksinkomsten kwamen hoger uit dan verwacht dankzij inkomsten uit de audiovisuele registraties van *The Shell Trial* en *Fidelio*. Daarnaast ontvingen we ook

- extra inkomsten uit audiovisuele registraties voor oudere producties.
- De overige directe inkomsten waren voornamelijk hoger dan begroot dankzij extra inkomsten uit de verhuur van o.a. *Die Zauberflöte* (ENO en Valencia) en *Die ersten Menschen* (Bilbao).
- Opera heeft in totaal €1.454.000 aan private middelen ont-vangen, dat is €386.000 minder dan begroot. Producties waarvoor het NO&B Fonds garant stond konden gefinan-cierd worden door Opera zelf. De garantstelling hoefde daar-door minder te worden aangesproken.
- De bijdragen uit private fondsen betreffen bijdragen geleverd aan verschillende projecten van het Opera Forward Festival, De Nationale Opera Studio, Studio Boekman en nieuwe pro-ducties zoals *Le lacrime di Eros* en educatieprojecten.

Subsidies

De structurele subsidie van het ministerie van OCW is €29.000 lager dan begroot. In de begroting was rekening gehouden met een loon- en prijsbijstelling van 5,2%. Het ministerie van OCW heeft echter een loon- en prijsbijstelling toegekend van respec-tievelijk 6,0% en 2,9%.

Lasten

De totale lasten van Opera bedragen €44.034.000 zijn daarmee €678.000 (2%) lager dan begroot. Dit is voornamelijk het gevolg van besparingen binnen de activiteitenlasten van de reguliere programmering.

Beheerlasten materieel

De materiële beheerlasten zijn €220.000 lager dan begroot dankzij een algehele besparing op de kantoorkosten en lagere kosten voor decoropslag.

Beheerlasten personeel

De beheerlasten personeel zijn €253.000 hoger dan begroot. Dit komt voornamelijk door niet-voorziene afvloeiingskosten.

Activiteitenlasten materieel

- De activiteitenlasten materieel zijn €382.000 lager dan begroot.
- De grootste besparingen zijn behaald bij de materiaalkosten voor decorbouw, kostuums en belichting. Het Decoratelier bespaarde onder andere op de kosten voor *Fidelio* en *Il trittico*. De kosten voor kostuums waren lager dan begroot bij onder andere *Peter Grimes*, *Fidelio* en *Il tritico*.
 - Door de aanschaf van eigen videoprojectoren is er bespaard op de inhuur van materiaal.
 - Aan productiegerichte marketing is minder uitgegeven; het Opera Forward Festival liep bijzonder goed en bespaarde daarmee marketingkosten.

Activiteitenlasten personeel

De activiteitenlasten personeel zijn €328.000 lager dan begroot.

- De belangrijkste besparing is die op de reis- en verblijfkosten voor *Le lacrime di Eros*. Een Frans koor dat bij deze productie betrokken was heeft in Frankrijk gerepeteerd in plaats van in Nederland, waardoor op de reis- en verblijfkosten is bespaard.
- Door meer gebruik te maken van regionale muzikanten is bespaard op reis en verblijfkosten van orkestleden en hun instrumenten.
- Door personele ontwikkelingen binnen onder andere de afdeling dramaturgie daalden de kosten van uitvoerend en ondersteunend personeel.
- De inzet van De Nationale Opera Studio, meer cross-casting en de uiteindelijke keuze van solisten heeft ook geresulteerd in een kostenbesparing.
- Op kosten voor extra koorleden werd bespaard, maar de kosten voor acteurs en figuranten vielen in totaal hoger uit. Zo bleek onder andere tijdens de ontwikkeling van *Die Fledermaus* dat tijdens de voorstelling meer mensen op het toneel nodig waren om het decor te kunnen verplaatsen.

2.4.15 Toelichting op de exploitatierekening Ballet

	Rekening 2024	Begroting 2024	Rekening 2023
BATEN (x €1.000)			
Eigen inkomsten			
Publieksinkomsten binnenland	5.662	4.809	5.464
- Recette	5.362	4.639	4.883
- Uitkoop	189	138	349
- Partage	82	0	68
- Overige publieksinkomsten	30	32	163
Publieksinkomsten buitenland	34	132	641
Totaal publieksinkomsten	5.697	4.941	6.104
Sponsorinkomsten	716	661	456
Vergoedingen coproducent	232	291	128
Overige directe inkomsten	106	12	56
Totaal overige directe inkomsten	1.054	964	640
Totaal directe inkomsten	6.751	5.905	6.744
Indirecte inkomsten	417	339	343
Private middelen particulieren incl. vriendenvereniginge	1.100	1.300	828
Private middelen bedrijven	0	0	0
Private middelen private fondsen	400	450	602
Totaal bijdrage uit private middelen	1.500	1.750	1.430
Totaal eigen inkomsten	8.668	7.994	8.517
Baten in natura	0	110	6
Subsidies			
Structurele subsidie OCW	9.172	9.181	8.727
Structurele subsidie provincie	0	0	0
Structurele subsidie gemeente	5.370	5.370	5.104
Structurele publieke subsidie overig	0	0	0
Totaal structurele subsidies	14.542	14.550	13.831
Incidentele publieke subsidies	0	0	0
Totaal subsidies	14.542	14.550	13.831
TOTAAL BATEN	23.210	22.654	22.354
	Rekening 2024	Begroting 2024	Rekening 2023
LASTEN (x €1.000)			
Beheerlasten materieel	1.633	1.873	1.840
Beheerlasten personeel	3.390	3.259	3.394
Totaal beheerlasten	5.023	5.132	5.234
Activiteitenlasten materieel	2.384	2.316	2.446
Activiteitenlasten personeel	15.460	16.136	14.771
Totaal activiteitlasten	17.844	18.452	17.217
TOTAAL LASTEN	22.867	23.584	22.451
Saldo uit gewone bedrijfsvoering	343	-930	-97
Saldo rentebaten /-lasten	216	51	63
EXPLOITATIERESULTAAT	559	-879	-34

Nieuwe allocatiemethodiek in 2024

Na het vaststellen van de begroting zijn er wijzigingen aan-gebracht in onze allocatiemethodiek die van invloed zijn op het resultaat van Theater en de kunstvormen Opera en Ballet. De verdeelsleutels voor Facilitair & Gebouw en Brutomarge Theater zijn herzien, waardoor een zuiverder toerekening kan plaatsvinden.

Facilitair & Gebouw

In de begroting valt Facilitair & Gebouw nog onder de centrale overhead en worden de kosten van deze afdeling verdeeld over Theater (66%), Opera (22%) en Ballet (12%). In de loop van 2024 is besloten om Facilitair & Gebouw volledig bij Theater onder te brengen en niet meer door te belasten naar Opera of Ballet. Dit leidt bij Theater tot hogere kosten ten opzichte van de begroting. Voor Opera en Ballet geldt veelal het omgekeerde.

Brutomarge Theater

De brutomarge Theater wordt met ingang van 2024 gedekt door Opera en Ballet op basis van de verdeling van structurele subsidie: 69% en 31%, respectievelijk. Het betreft de productie-gebonden inkomsten en kosten. Ten opzichte van de begroting leidt dit tot lagere inkomsten/kosten bij Theater en hogere inkomsten/kosten bij Opera en Ballet.

Exploitatieresultaat Ballet

Het exploitatieresultaat Ballet is €559.000 positief. Dit is een verbetering van €1.438.000 ten opzichte van de begroting en voornamelijk te danken aan lagere activiteitenlasten personeel (€676.000) en hogere recette-inkomsten (€723.000).

Het positieve resultaat Ballet wordt toegevoegd aan de Bestemmingsreserve toekomstige activiteiten Ballet.

Baten

De totale baten Ballet bedragen €23.210.000 en zijn daarmee €556.000 (2%) hoger dan begroot.

Eigen inkomsten

- De recettes zijn €723.000 (16%) hoger dan begroot door zowel het doorvoeren van prijsverhogingen als betere ver-kopen. Met name *Notenkraker & Muizenkoning*, *Don Quichot* en *Dancing Dutch* deden het aanzienlijk beter dan verwacht.
- De inkomsten van uitkoop en partage betreffen voorname-lijk de Nederlandse tournee van de Junior Company (*Tien*) en de Nederlandse najaarstournee van de main company (*Moderne Klassiekers*), die beiden meer inkomsten dan ver-wacht genereerden.
- De publieksinkomsten buitenland zijn lager dan begroot. Dit jaar waren er twee tournees gepland in het buitenland, waar-van er één – de tournee van de main company – niet is door-gegaan. De tournee in Genève door de Junior Company is

wel doorgegaan. De main company heeft wel deelgenomen aan *Fall for Dance* in New York.

- De overige directe inkomsten betreffen de verhuur en ver-koop van producties en hebben meer opgeleverd dan begroot.
- De bijdrage uit het NO&B Fonds van particulieren en Vriendenverenigingen is €200.000 lager dan begroot. Dit is het gevolg van het feit dat een deel van de kosten van pro-ducties waarvoor het NO&B Fonds garant stond door Ballet zelf gedragen konden worden. De garantstelling hoefde daardoor minder te worden aangesproken.

Baten in natura

Dit betreft de inkomsten uit barterovereenkomsten. Deze zijn €110.000 lager dan begroot. In tegenstelling tot de verwachting waren er geen barterovereenkomsten.

Subsidies

- De structurele subsidie van het ministerie van OCW is een fractie lager dan begroot. In de begroting was rekening gehouden met een loon- en prijsbijstelling van 5,2%. Het ministerie van OCW heeft echter een loon- en prijsbijstelling toegekend van respectievelijk 6,0% en 2,9%.
- De gemeente Amsterdam heeft een prijscompensatie van 5,2% toegekend in 2024. Hier was reeds rekening mee gehouden in de begroting.

Lasten

De totale lasten Ballet bedragen €22.867.000 en zijn daarmee €717.000 (3%) lager dan begroot.

Beheerlasten materieel

- De materiële beheerlasten zijn lager dan begroot als gevolg van de aangepaste allocatie van kosten Facilitair & Gebouw en door lagere kosten voor decoropslag en appartementen voor dansers.

Beheerlasten personeel

- De beheerlasten personeel zijn hoger dan begroot als gevolg van afvloeiingskosten, nog enigszins gecompenseerd door een lagere doorbelasting van personeelskosten Facilitair & Gebouw als gevolg van het nieuwe allocatiesysteem.

Activiteitenlasten materieel

- De activiteitenlasten materieel zijn hoger dan begroot. De grootste stijging wordt veroorzaakt door hogere choreogra-fiekosten. Dit betreft de opvoeringsrechten en de inhuur van choreografen. Deze kosten zijn vaak percentages van de recettes. Aangezien de recette-inkomsten zijn gestegen, zijn de choreografie-kosten meegestegen.
- De publiciteitskosten laten een meevaller zien doordat vooral *Frida*, *Dancing Dutch* en *Notenkraker & Muizenkoning* zoda-nig goed liepen dat niet het volledig begrote publiciteitsbud-get aangewend hoefde te worden.
- Kosten voor materiaal zijn lager dan begroot, met de groot-ste besparing bij de decorafdeling (*Stravinsky Sprookjes*).

Activiteitenlasten personeel

- De activiteitenlasten personeel zijn 4% lager dan begroot door een lagere bezetting bij de dansers en de muzikale staf. Daarentegen waren de kosten voor talentontwikkeling bij de Junior Company hoger dan begroot. Ook de afdeling Audiovisuele Media had hogere kosten doordat onverwacht veel inhuurkrachten ingezet moesten worden.

2.5 Overige toelichtingen

2.5.1 Gebeurtenissen na balansdatum

In de periode vanaf 1 januari 2025 tot en met het opstellen en vaststellen van de jaarrekening over 2024 hebben zich geen gebeurtenissen voorgedaan met gevolgen voor de jaarrekening 2024.

2.5.2 Resultaatbestemming

Bestemming resultaat (in €)

Het exploitatieresultaat bedraagt €710.000 positief en is als volgt bestemd:

(x €1.000)	2024
Onttrekking bestemmingsfonds Steunfonds 1 - OCW	-557
Onttrekking bestemmingsreserve Theater	-325
Toevoeging bestemmingsreserve Ballet	559
Toevoeging bestemmingsreserve Opera	1.033
Resultaat bestemming	710

De door de directie opgestelde jaarrekening 2024 is, conform artikel 20 lid 5 van de statuten, in de vergadering van de directie op 12 maart 2025 vastgesteld en in de vergadering van de raad van toezicht op 25 maart 2025 goedgekeurd.

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

2.6 Ondertekening van de jaarrekening

Amsterdam, 25 maart 2025

De directie van de Stichting Nationale Opera & Ballet,

Stijn Schoonderwoerd
Algemeen directeur

Sophie de Lint
Directeur opera

Ted Brandsen
Directeur ballet

De raad van toezicht Stichting Nationale Opera & Ballet

Jacobina Brinkman, lid

Rochdi Darrazi, lid

Bernard Foccroulle, lid

Louise Fresco - voorzitter

Maarten Gelderman, lid

Sadik Harchaoui, lid

Tjark Tjin-A-Tsoi, lid

Monique Vogelzang, lid

Gaby Allard, lid

III Overzicht producties & activiteiten

De Nationale Opera

Agrippina

Componist Georg Friedrich Händel
Nieuwe productie voor DNO
Muzikale leiding Ottavio Dantone
Regie Barrie Kosky
Orkest Accademia Bizantina
Première 13 januari 2024
Aantal voorstellingen 7
Locatie Grote Zaal, NO&B

La traviata

Componist Giuseppe Verdi
Reprise
Muzikale leiding Andrea Battistoni
Regie Tatjana Gürbaca
Koor De Nationale Opera
Orkest Rotterdams Philharmonisch Orkest
Première 27 januari 2024
Aantal voorstellingen 8
Locatie Grote Zaal, NO&B

Opera Forward Festival: Oedipus Rex / Antigone

Componist Igor Stravinsky / Samy Moussa
Wereldpremière
Muzikale leiding Erik Nielsen
Regie *Oedipus Rex* Mart van Berckel
Choreografie en regie *Antigone* Nanine Linning
Koor De Nationale Opera
Dansers van Het Nationale Ballet
Orkest Nederlands Philharmonisch Orkest
Première 9 maart 2024
Aantal voorstellingen 7
Locatie Grote Zaal, NO&B

Opera Forward Festival: The Shell Trial

Componist Ellen Reid
Wereldpremière
Muzikale leiding Manoj Kamps
Regie Gable Roelofsen en Romy Roelofsen

Kinderkoor Watermusic Kinderkoor, Noord-Hollands selectiekoor, *The Shell Trial* projectkoor, B! Music school, Leerorkest Zuidoost
Orkest Academisten en orkestleden van het Koninklijk Concertgebouworkest
Première 16 maart 2023
Aantal voorstellingen 4
Locatie Grote Zaal, NO&B

Opera Forward Festival: The Four Note Opera

Componist Tom Johnson
Nieuwe coproductie met Nederlandse Reisopera en Opera Zuid
Muzikale leiding Alejandro Cantalapiedra
Regie Kenza Koutchoukali
Zangers en pianobegeleiding De Nationale Opera Studio
Première 15 maart 2024
Aantal voorstellingen 6 voorstellingen, waarvan 3 in diverse theaters in Nederland
Locatie Studio Boekman, NO&B

Hup Herman! (2+)

Concept, muziek en spel Harpert Michielsen en Joost Brouwer
Voorleesopera naar het boek van Yvonne Jagtenberg (reprise)
Aantal voorstellingen 18 voorstellingen in diverse theaters in Nederland, 9 voorstellingen in Studio Boekman (waarvan 3 schoolvoorstellingen)

Roberto Devereux

Componist Gaetano Donizetti
Nieuwe productie
Muzikale leiding Enrique Mazzola
Regie Jetske Mijnsen
Koor Koor van De Nationale Opera
Orkest Nederlands Kamerorkest
Première 18 april 2024
Aantal voorstellingen 7
Locatie Grote Zaal, NO&B

Il trittico

Componist Giacomo Puccini
Nieuwe productie
Muzikale leiding Lorenzo Viotti
Regie Barrie Kosky
Koor De Nationale Opera
Orkest Nederlands Philharmonisch Orkest
Première 3 mei 2024
Aantal voorstellingen 7
Locatie Grote Zaal, NO&B

Fidelio

Componist Ludwig van Beethoven
Nieuwe productie
Muzikale leiding Andrés Orozco-Estrada
Regie Andriy Zholdak
Koor De Nationale Opera
Orkest Koninklijk Concertgebouworkest
Première 5 juni 2024
Aantal voorstellingen 8
Locatie Grote Zaal, NO&B

Rigoletto

Componist Giuseppe Verdi
Reprise
Muzikale leiding Antonino Fogliani (2, 5, 8, 10, 13, 24 en 29 sep), Marco Alibrando (18 en 20 sep)
Regie Damiano Michieletto
Koor De Nationale Opera
Orkest Nederlands Philharmonisch Orkest
Première 2 september 2024
Aantal voorstellingen 9
Locatie Grote Zaal, NO&B

Peter Grimes

Componist Benjamin Britten
Nieuwe productie
Muzikale leiding Lorenzo Viotti
Regie Barbora Horáková Joly
Koor De Nationale Opera
Orkest Nederlands Philharmonisch Orkest
Première 6 oktober 2024
Aantal voorstellingen 6
Locatie Grote Zaal, NO&B

Lennox (8+)

Componist Bnnyhunna
Wereldpremière
Muzikale leiding en aanvullende compositie Lochlan Brown
Regie Marjorie Boston
Première 27 oktober 2024
Aantal voorstellingen 16, waarvan 6 schoolvoorstellingen
Locatie Studio Boekman, NO&B

Le lacrime di Eros

Componist Monteverdi, Caccini, Peri e.a. / Scott Gibbons (1969)
Nieuwe productie
Muzikale leiding Raphaël Pichon
Regie Romeo Castellucci
Koor en orkest Pygmalion
Première 15 november 2024
Aantal voorstellingen 5
Locatie Grote Zaal, NO&B

Die Fledermaus

Componist Johann Strauss jr.
Nieuwe productie voor DNO
Muzikale leiding Lorenzo Viotti
Regie Barrie Kosky
Koor De Nationale Opera
Orkest Nederlands Philharmonisch Orkest
Première 5 december 2024
Aantal voorstellingen 10
Locatie Grote Zaal, NO&B

Een lied voor de maan

Componist Mathilde Wantenaar
Reprise
Regie Béatrice Lachaussée
Orkest Nationaal Jeugdorkest
Première 21 december 2024
Aantal voorstellingen 10
Locatie Studio Boekman, NO&B

Selectie van overige activiteiten

- Hosting uitreiking OPER! Awards
- *Songs from a Passerby* (VR-opera): 20 voorstellingen (Studio Boekman)
- OFF LABS *The Carousel*: 5 voorstellingen (Studio Boekman)
- OFF LABS *From Shadows*: 3 voorstellingen (Foyer)
- OFF LABS *Re:master Opera*: 2 voorstellingen (Souterrain)
- OFF *Rex Revisited* (Gregory Caers): 3 voorstellingen (Souterrain)
- OFF Context: 4 debatten
- OFF Context: *The Song Project*, Kate Moore, Opera Studio, Spoken Word x Opera
- Theater na de Dam, *Frieda Belinfante*: 10 voorstellingen, waarvan 3 schoolvoorstellingen (Studio Boekman) en 10 voorstellingen in diverse theaters in Nederland.
- *Radio Cairo*, outreachproject: 3 voorstellingen op 1 dag (Studio Boekman en Grote Zaal/toneel op toneel)
- Kinderkorenfestival (Grote Zaal)
- Ketí Koti (Foyer)
- *Lullaby* (Sjaron Minailo): 3 voorstellingen (Studio Boekman)
- *Algorithm ocean true blood moves* (Julian Creuzet, Ana Pi): 2 voorstellingen (Studio Boekman)
- Nieuw Geneco Componistenforum (Studio Boekman)
- *Eternity*: a capella concert van het Koor van De Nationale Opera in De Duif, Amsterdam
- DNOS Lunchconcerten in het Concertgebouw
- Bijdrage DNOS aan de openingsceremonie van de International Vocal Competition in ’s-Hertogenbosch
- DNOS in SEINconcerten in Hilversum
- DNOS kerstconcert in Staetshuys in Amsterdam

Internationale samenwerkingen 2024

<i>Written on skin</i>	Deutsche Oper Berlin	5
<i>Idomeneo</i>	Grand Théâtre de Genève	6
<i>Animal Farm</i>	Wiener Staatsoper, Wenen	5
<i>Die Zauberflöte</i>	English National Opera, Londen	11
	Palau de les art Reina Sofia, Valencia	6
<i>Die ersten Menschen</i>	ABAO Bilbao Opera	2
<i>Le nozze di Figaro</i>	Komische Oper, Berlijn	8
<i>Innocence</i>	San Francisco Opera	6
<i>Maria Stuarda</i>	Real Teatro di San Carlo, Napels	4
<i>Il Trovatore</i>	Opera National de Paris	5
<i>Ändere die Welt!</i>	Semperoper, Dresden	4
<i>Goud</i>	La Monnaie/De Munt, Brussel	9+
Totaal		71

Online streams en activiteiten

- **OPER! AWARDS**
- **OperaVision:** livestream op 29 januari 2024, gratis beschikbaar tot 29 mei 2024, 23.177 views.
- **The Shell Trial**
- **OperaVision:** stream op 14 december 2024, gratis beschikbaar tot 14 april 2025, 5.375 views.
- **NPO Klassiek/NTR podcast** *Making an opera: hoe doen we dat groen?* 23.873 plays.
- **Fidelio**
- **OperaVision:** stream op 6 juli 2024, gratis beschikbaar tot 6 november 2024, 22.746 views.
- **Mezzo LIVE:** 12 uitzendingen.
- **Rusalka (2023)**
- **Mezzo LIVE:** 12 uitzendingen.

Het Nationale Ballet

Frida

Choreograaf Annabelle Lopez Ochoa
Componist Peter Salem
Orkest Het Balletorkest, onder leiding van Matthew Rowe / Johannes Witt
Première 8 februari 2024
Aantal voorstellingen 11
Locatie Grote Zaal, NO&B

Oedipus Rex / Antigone

Choreografie en regie *Antigone* Nanine Linning
Regie *Oedipus Rex* Mart van Berckel
Componist Igor Stravinsky / Samy Moussa
Wereldpremière
Orkest Nederlands Philharmonisch Orkest
Première 9 maart 2024
Aantal voorstellingen 7
Locatie Grote Zaal, NO&B

Nextsteps

Choreografen Polina Loshchylina, Alexander Álvarez Silvestre, Donna Chittick, Lars de Vos
Première 29 maart 2024
Aantal voorstellingen 2
Locatie Studio Boekman, NO&B

Dancing Dutch

Choreografen Jiří Kylián, Hans van Manen, David Dawson, Milena Sidorova
Componisten Diversen
Orkest Het Balletorkest, onder leiding van Thomas Herzog
Première 30 maart 2024
Aantal voorstellingen 9
Locatie Grote Zaal, NO&B

Mannetje Jas

Choreograaf Wubkje Kuindersma
Componist Anthony Fiumara
Première 6 april 2024
Aantal voorstellingen 8
Locatie Studio Boekman, NO&B

Venus

Choreograaf Sedrig Verwoert
Componist Phantom Wizard (Isha Forster)
Première 19 april 2024
Aantal voorstellingen 2
Locatie Studio Boekman, NO&B

Stravinsky Sprookjes

Choreograaf Alexei Ratmansky
Componist Igor Stravinsky
Orkest Het Balletorkest, onder leiding van Matthew Rowe
Première 15 juni 2024
Aantal voorstellingen 7
Locatie Grote Zaal, NO&B

Generation Dance

Choreografen Hans van Manen, William Forsythe, Ted Brandsen, Rena Butler,
Componisten Diversen
Orkest Het Balletorkest
Première 11 september 2024
Aantal voorstellingen 8
Locatie Grote Zaal, NO&B

New Moves

Choreografen Alexander Álvarez Silvestre (Junior Company), Ella Louise Kolpakov (Junior Company), Polina Loshchylina (Junior Company), Daniel Robert Silva (Het Nationale Ballet), Daniel Montero Real (Het Nationale Ballet), Jenson Blight (Junior Company), Nicola Jones (Het Nationale Ballet)
Componisten Diversen
Première 29 september 2024
Aantal voorstellingen 2
Locatie Studio Boekman, NO&B

Don Quichot

Choreograaf Alexei Ratmansky
Componist Ludwig Minkus
Orkest Het Balletorkest, onder leiding van Matthew Rowe
Première 11 oktober 2024
Aantal voorstellingen 13
Locatie Grote Zaal, NO&B

Notenkraker & Muizenkoning

Choreografen Toer van Schayk en Wayne Eagling
Componist Pjotr Iljitsj Tsjaikovsky
Orkest Het Balletorkest, onder leiding van Koen Kessels
Première 12 december 2024
Aantal voorstellingen 19
Locatie Grote Zaal, NO&B

Tournee

Tien

Jubileum-tourneeprogramma voor 10 jaar Junior Company
Choreograaf George Balanchine, Krzysztof Pastor, Joseph Toonga, Wubkje Kuindersman, Kirsten Wicklund
Première 3 februari 2024
Aantal voorstellingen 17
Locatie Diverse theaters in Nederland

Moderne Klassiekers

Nederlandse tournee Het Nationale Ballet
Choreografen Hans van Manen en Alexei Ratmansky
Componisten Robert Schumann en Igor Stravinsky
Orkest Het Balletorkest, onder leiding van Alexei Baklan
Première 13 november 2024
Aantal voorstellingen 7
Locatie Diverse theaters in Nederland

Selectie overige activiteiten

- Contextprogramma *I, Between Baldwin and the World* (eerste editie van programmaserie *Curated by...*), rondom *Stravinsky Sprookjes* (Studio Boekman)
- Pulse* - Techlab: AI en Ballet (Studio Boekman)
- United Dance (Studio Boekman)
- Contextprogramma *Legacies – Benjamin Feliksdal* (Studio Boekman)
- Contextprogramma met Teresa Ruth Howard in het kader van Black Achievement Month (Studio Boekman)
- Lezingen bijzonder hoogleraar Gabriele Klein (Souterrain)
- Statushouders voorstelling *Notenkraker & Muizenkoning*
- Voorstelling *Notenkraker & Muizenkoning* met audio-descriptie en meet & feel voor mensen met een visuele beperking.

Online streams en activiteiten

(aantal views)

- Giselle** filmvertoning in bioscopen: 28.877

Nationale Opera & Ballet

Selectie overige activiteiten

Primair onderwijs

- Diverse dansworkshops waaronder
 - Ballet met je klas
 - Sprookjes workshop
 - Wie de schoen past
 - Magie en muizenissen
 - Dansdag op school
- Diverse zangworkshops, waaronder
 - Opera in je klas
 - Wat is opera (speciaal voor SO)
 - De prins en de sinaasappels
- Schoolopera *Ongein*
- Coppelia app

Voortgezet onderwijs

- CKV Ballet bij: *Frida*, *Oedipus Rex / Antigone*, *Dancing Dutch*, *Stravinsky Sprookjes*, *Generation Dance*, *Don Quichot* en *Notenkraker & Muizenkoning*,
- CKV Opera bij: *Agrippina*, *La traviata*, *Oedipus Rex / Antigone*, *Il trittico*, *Fidelio*, *Rigoletto*, *Peter Grimes*, *Le lacrime di Eros*, *Die Fledermaus*
- Dans 101 en Opera 101 (workshops)
- Dansdag op school
- Introductiedag op Oostvaarderscollege
- Operadag in het VMBO
- Operatraject Cygnus Gymnasium

Schoolvoorstellingen

- Primair Onderwijs:
 - *Frida* (HNB)
 - *Firebird* (HNB)
 - *Don Quichot* (HNB)
 - *Notenkraker & Muizenkoning* (HNB)
 - *Hup Herman!* (DNO, Studio Boekman)
 - *Lennox* (DNO, Studio Boekman)
- Voortgezet Onderwijs
 - *Frieda Belinfante* (DNO, Studio Boekman)

Niet schoolgebonden

- Open Huis
- Jump Dansdag en Winder Wonder Workshop
- IMC Weekendschool
- Operahelden
- B! Music School South East Community Choir, South East Community Choir Young
- Korennetwerkdag
- Zingen bij DNO
- Bezoek kunstvakstudenten aan VGO's DNO

Fondsenwerving & relatiebeheer

Corporate Partners

In 2024 organiseerden wij diverse evenementen:

In samenwerking met onze hoofdsponsor Houthoff:

- Houthoff Corporate Ladies Event
- Verschillende ontvangsten voor het Houthoff Trainee Programma
- Diverse bezoeken achter de schermen rondom voorstellin-gen voor relaties en medewerkers
- Workshops met cliënten
- Voorstellingsarrangementen bij premières
- Viering rondom het verlengen van de lopende sponsorovereenkomst

In samenwerking met ING, hoofdsponsor Junior Company:

- ING Buddy Programma met drie bijeenkomsten voor talen-ten van de Junior Company en ING
- Verschillende voorstellingsarrangementen
- Bijeenkomsten voor relaties van ING

In samenwerking met overige partners, onder meer:

- Cartier heeft dit jaar een bijdrage geleverd aan het International Young Patrons Gala
- SIMAC heeft dit jaar de productie *Le lacrime di Eros* onder-steund met een genereuze bijdrage. In november organi-seerden zij een bijzondere ontvangst voor hun relaties.

Business Lounge

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

Balletdiner

- Op 21 oktober 2024 vond het Balletdiner plaats. Het aantal verkochte tafels werd gezien het grote animo verhoogd van 15 naar 19.

Fondsen

- Repetitiebezoek bij *The Shell Trial*
- Bezoek bij een repetitie van De Nationale Opera Studio
- Ontvangst met diner in artiestenfoyer en voorstellingsbe-zoek voor bestuur van fonds
- Vergaderruimte beschikbaar gesteld voor twee bestuurs-vergaderingen, gecombineerd met een rondleiding door de ateliers
- Bezoek van fonds aan educatieproject in samenwerking met B! Music School
- Teamdag met rondleiding door Studio Boekman voor mede-werkers fonds
- Uitwisseling met Koornetwerk Nederland: kennisdeling
- Werkbezoek plus presentatie aan studenten Opleiding Productie Podiumkunsten die de module zakelijke leiding volgen

Patronen & Vrienden

- Premiëreborrels en andere exclusieve ontvangsten voor partners, donateurs en andere belangrijke relaties van NO&B rondom voorstellingen
- Premiërediners voor Patronen voorafgaand aan première-voorstellingen. Dit jaar voor het eerst in het Theatercafé
- Balletdiner voor bedrijven en particuliere donateurs (200 personen)
- Diverse kleinschalige wervingsevenementen backstage voor ambassadeurs en potentiële particuliere geversgroe-pen (denk aan: rondleidingen en repetitiebezoeken, zowel bij ballet- als koorrepetities)

- Rondleidingen, repetitiebezoeken en (ballet)lessen voor Vrienden, donateurs en relaties – achter de schermen en in het Decoratelier
- Young Talent Event om de jonge talenten van de Junior Company en De Nationale Opera Studio aan onze donateurs voor te stellen
- Backstage Night, feestelijk event achter de schermen voor +/- 200 gasten (Patronen en potentials)
- De *Legacies*-avonden in de Studio Boekman. Met als eerste een avond rondom Benjamin Feliksdal (ballet)
- Eendaagse DNO Vriendenreizen
- Meerdaagse Balletreis naar Cuba
- Meerdaagse Operareis naar Parijs voor Patronen en Young Patrons
- Exclusief wervingsdiner t.b.v. de nieuwe balletproductie *Lady Macbeth*
- Wervingsdiner t.b.v. 40+ Patronen

Young Patrons Circle

- International Young Patrons Gala
- Twee backstage events voor Young Patrons en potentiële donateurs
- Inleidingen voor Young Patrons voor aanvang van een voorstelling
- Premiërediners voor Young Patrons, voor het eerst ook samen met onze Patronen (met succes)

