

NATIONALE
OPERA &
BALLET



VERSLAG EN
JAARREKENING 2017
VAN STICHTING
NATIONALE
OPERA & BALLET



MISSIE, VISIE EN UITGANGSPUNTEN NATIONALE OPERA & BALLET

Missie

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

Visie

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

Creatie - topkwaliteit

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

Productie - hoogwaardig vakmanschap

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

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

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

Presentatie – totaalbeleving en gastvrijheid

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



INHOUD

	Missie, visie en uitgangspunten Nationale Opera & Ballet	_____	
1.	Verslag van de directie	_____	3
1.2.	Artistiek beleid en talent	_____	9
	De Nationale Opera	_____	9
	Het Nationale Ballet	_____	18
	Producerend huis	_____	28
1.3.	Educatie en participatie	_____	30
1.4.	Publieksbereik, samenstelling en marketing	_____	37
1.5.	Stedelijke ambities	_____	43
1.6.	Fondsenwerving en relatiebeheer	_____	47
1.7.	Personeel en organisatie	_____	51
	Goed werkgeverschap	_____	51
1.8.	Theater en duurzaamheid	_____	54
1.9.	Zakelijk beleid	_____	59
	Governance	_____	59
	Realisatie exploitatieresultaat	_____	59
	Financieringsmix	_____	59
	Eigen vermogen en bestemmingsreserves	_____	60
1.10.	Risicomanagement	_____	62
2.	Verslag van de raad van toezicht	_____	71
2.1.	Samenstelling RvT en (neven)functies RvT en stautaire directie	_____	75
3.	Toekomst van Nationale Opera & Ballet	_____	80
4.	Prestatieverantwoording	_____	84
5.	Jaarrekening	_____	90
	Balans per 31 december 2017 (na resultaatbestemming)	_____	90
	Functionele exploitatierekening 2017	_____	91
	Kasstroomoverzicht	_____	92
	Toelichting op de jaarrekening 2017	_____	93
	Overige toelichtingen	_____	128
	Ondertekening van de jaarrekening	_____	128
6.	Overige gegevens	_____	129
	Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	_____	129
7.	Organogram Nationale Opera & Ballet	_____	134
8.	Appendix	_____	136
	Overzicht producties en tournees	_____	136
	Selectie van activiteiten	_____	142

1. VERSLAG VAN DE DIRECTIE

2017 is een bijzonder jaar voor Nationale Opera & Ballet. De raad van toezicht vindt met succes de opvolger van Pierre Audi. De programmering van opera en ballet is baanbrekend en van hoog niveau. De gemiddelde zaalbezetting is 93%. De recensies lovend. Het publiek enthousiast. De artiesten op de toppen van hun kunnen.

De programmering kent dit jaar vele hoogtepunten. De Nationale Opera maakt furore met de tweede editie van het Opera Forward Festival, dat opent met de première van *Wozzeck* (Alban Berg) in regie van Krzysztof Warlikowski. Met een cast die toont hoeveel Nederlands toptalent er is, evenaart Warlikowski's encensering de memorabele regie van Willy Decker uit 1994. Opera Forward biedt voorts een weergaloze opeenvolging van drie wereldpremières: *The New Prince* (Mohammed Fairouz), *Caliban* (Morritt Eggert) en *Fortress Europe* (Calliope Tsoupaki). Deze drie opera's reflecteren op het thema Macht en Onmacht dat het hele seizoen tekent. Ook voor Pierre Audi, die dit jaar voor drie producties tekent, is het een belangrijk thema. Zijn *Mariavespers* van Monteverdi, waarmee het Holland Festival opent, is een religieuze ode aan het leven en de dood. De aanwezige koningin geniet met volle teugen van deze voorloper van opera zoals wij die kennen. Tevens regisseert Audi dit jaar *Madrigalen* van Monteverdi, over de dood en de zinloosheid van elke oorlog en strijd, en *And You Must Suffer* gebaseerd op de *Johannes Passion* die het lijden van Christus verbeeldt.

Naast deze producties presenteert De Nationale Opera nog zes nieuwe producties: *Prins Igor*, *Rigoletto*, *Salome*, *La forza del destino*, *Eliogabalo* en *Eine florentinische Tragödie + Gianni Schicchi*. Met onder andere Dmitri Tcherniakov, Damiano Michieletto, Ivo van Hove, Christof Loy, Thomas Jolly en Jan Philipp Gloger komen de meest vooraanstaande en beroemde operaregisseurs naar De Nationale Opera.

Het Nationale Ballet start het jaar met de eerste internationale balletconferentie *Positioning Ballet*, die belangwekkende thema's agendeert: erfgoed, diversiteit en identiteit. Vanuit de hele wereld komen artistieke en zakelijke leiders van balletgezelschappen samen om deze onderwerpen uit te diepen en nieuwe vergezichten te schetsen. De conferentie vindt plaats aan de vooravond van de première van de nieuwe dubbelproductie *Made in Amsterdam I* en *II*, die zowel wereldpremières

als reprises van speciaal voor Het Nationale Ballet gemaakte producties toont van de hand van grote choreografen van deze tijd, zoals Christopher Wheeldon, Hans van Manen en Alexei Ratmansky, en van associate artist David Dawson en Young Creative Associate sinds 2017 Juanjo Arqués. Tevens viert Het Nationale Ballet in aanwezigheid van de koning en koningin de vijfentachtigste verjaardag van Hans van Manen met een speciaal programma van zijn werk, *Ode aan de Meester*. Het werk van Van Manen blijkt opnieuw tijdloos en blinkt van actualiteit. Bijzonder is ook de Europese première van *Shostakovich Trilogy* van de wereldvermaarde choreograaf Alexei Ratmansky, die aan Het Nationale Ballet wordt gegund. De NRC kiest deze productie als een van zijn favorieten uit 2017. De Junior Company onderneemt dit jaar tal van activiteiten, waaronder een Nederlandse tournee met het aantrekkelijke en uitdagende programma *Juniors go Dutch* langs negentien steden.

Educatie

Educatie, participatie en extra programmering blijven voor Nationale Opera & Ballet van het grootste belang. Met kinderen op het podium en in de zaal wordt op 19 april de Odeonzaal officieel ingeluid met een educatief programma voor sponsors en publiek. Het is tegelijkertijd de introductie van de Spektakelaars, een groep jongeren die Nationale Opera & Ballet assisteren, adviseren én ontdekken. Tijdens de opening wordt ook een voorproefje gegeven van *Opera aan de Zaan*: De Nationale Opera organiseert op 25 scholen in de Zaanstreek en met meer dan 6.000 leerlingen een zogenaamd operajaar, met workshops, rondleidingen, voorstellingsbezoek en het werken aan een eigen opera.

My Muse & Me

Nationale Opera & Ballet kiest ervoor om nog meer te focussen op jong publiek en betrokkenen. Met de oprichting van My Muse & Me keert de organisatie zich verder naar de toekomst en de continuïteit van de kunstvormen. Voor een bescheiden bedrag per jaar kunnen jongeren lid worden en tegen gereduceerd tarief kaarten kopen voor de voorstellingen. Het concept slaat goed aan: in 2017 worden al meer dan 500 jongeren lid.

Talentontwikkeling

Een prioriteit van Nationale Opera & Ballet is de ontwikkeling van jeugdige toptalent. Naast de Junior Company van Het

Nationale Ballet heeft De Nationale Opera in 2017 De Nationale Opera Studio opgericht. Met de oprichting van De Nationale Opera Studio kan dit beleidsuitgangspunt verder vorm krijgen. De Studio is een belangrijk initiatief waar toptalenten gecoacht en begeleid worden naar het grote podium van Nationale Opera & Ballet en van andere operahuizen. De Studio gaat in september 2018 daadwerkelijk van start en biedt dan eneroverende mogelijkheden en kansen voor getalenteerde jonge artiesten.

Nieuwe fondsen

In 2017 worden inkomsten gegeneerd uit de derde geldstroom: Houthoff wordt per 1 januari 2018 hoofdsponsor van Nationale Opera & Ballet. ING gaat de Junior Company steunen. Totaal wordt ruim € 2.600.000 gedoneerd door particulieren, private fondsen en bedrijven. Het is ook het jaar dat fondsenwerving zijn structuur versterkt. Het Nationale Opera & Ballet Fonds wordt opgericht en Het Nationale Ballet Fonds fuseert met dit nieuwe fonds. De Vereniging van Vrienden van De Nationale Opera heft zichzelf op en het merendeel van de leden sluit zich aan bij dit fonds.

De partners van de grootse productie *aus LICHT* van Karl Heinz Stockhausen, namelijk het Holland Festival, Koninklijk Conservatorium Den Haag en De Nationale Opera, richten de stichting *aus LICHT* op ten behoeve van de fondsenwerving voor dit project dat in juni 2019 plaats zal vinden.

Resultaat

Het jaar wordt afgesloten met een financieel resultaat dat beter is dan begroot. Dit komt onder meer door de goede resultaten van recettes en fondsenwerving, een loonbijstelling van het ministerie van OCW, kostenbeperking en het implementeren van een gecoördineerd inkoopbeleid. Het exploitatieresultaat van 2017 van ballet is goed, echter niet toereikend om geld opzij te zetten voor het creëren van een toekomstige nieuwe productie. Dit vormt een potentieel risico voor het ballet en een reputatierisico als vernieuwend huis.

Diversiteit

2017 is voor Nationale Opera & Ballet het jaar waar extra aandacht wordt besteed aan diversiteit in programmering, personeel, publiek en partnerships. Nationale Opera & Ballet is gastheer van de diversiteitsconferentie van het overleg van de Amsterdamse Culturele Instellingen en participeert in de

Black Achievement Month met de opening, een voorstelling én een conferentie. Tevens organiseert Nationale Opera & Ballet een aantal gespreksgroepen over diversiteit. De komende jaren zal Nationale Opera & Ballet de aandacht voor diversiteit nog meer versterken en uitwerken.

Eer en erkenning

Ook 2017 kent een aantal bijzondere onderscheidingen en honoreringen. De vaste choreograaf van Het Nationale Ballet, Hans van Manen, wordt in Frankrijk benoemd tot Commandeur de l'Ordre des Arts et des Lettres, de hoogste staatsonderscheiding. Rachel Beaujean, hoofd van de artistieke staf en sinds dit jaar adjunct artistiek directeur van Het Nationale Ballet, ontvangt een koninklijke onderscheiding.

Organisatie

Met het aantal nieuwe en extra activiteiten is planning van groot belang; de openbare aanbestedingsprocedure van het nieuwe planningsysteem is eind december met succes voltooid. Nationale Opera & Ballet heeft in 2017 een nieuwe cao die modernisering en harmonisatie vooropstelt. Een grote stap voorwaarts.

Cultureel erfgoed

Er is een kwartiermaker aangetrokken om voor Nationale Opera & Ballet een plan voor collectiebeheer te maken in het kader van de ontsluiting van het Nederlands cultureel erfgoed. Opera en ballet zijn relatief jonge kunstvormen in Nederland en hebben een indrukwekkende ontwikkeling doorgemaakt, die beide gezelschappen plaatsen in de culturele top van de wereld. Het is van essentieel belang om deze bijzondere geschiedenis vast te leggen om zo huidige en toekomstige generaties te informeren en enthousiasmeren. Met dit plan is zowel de archivering voor intern gebruik als de toekomstige ontsluiting voor vakgenoten, studenten en het publiek mogelijk.

Revitalisering voorgebouw

In de zomerperiode wordt een start gemaakt met de herinrichting van het voorgebouw en wel op de tweede verdieping. De *look and feel* en de functionaliteit van de ruimte doen zo meer recht aan de *place to be* die Nationale Opera & Ballet al is, maar nog verder wil ontwikkelen. Voor de zomer van 2018 staan de zaaletage en het eerste balkon in de planning om



Pianoconcert nr.1 uit *Shostakovich Trilogy* van Alexei Ratmansky met Aya Okumura en Young Gyu Choi

gerevitaliseerd te worden.

Boekmanzaal

Nationale Opera & Ballet is constructief met de gemeente Amsterdam in gesprek over de programmering en de exploitatie van de Boekmanzaal. Deze zaal, ooit bedoeld als kleine zaal voor Nationale Opera & Ballet, is uitermate geschikt voor experimentele en talent activiteiten en kleine producties die Nationale Opera & Ballet graag wil ontwikkelen, maar die in de grote zaal met zijn 1.600 plaatsen niet werken. Tevens wil Nationale Opera & Ballet met deze zaal intensiever samenwerken met culturele partners die passen in dit concept en met wie ook al jaren wordt samengewerkt, zoals het Nexus Instituut, het Conservatorium Amsterdam, de School of Life, Het Balletorkest en EYE filmmuseum.

Arbocatalogus Podiumkunsten

De opera en daarmee de sector podiumkunsten, boekt in 2017 een ongewoon succes. Op 25 oktober komt de uitspraak van de Raad van State inzake het hoger beroep van De Nationale Opera tegen de boete die opgelegd is in verband met de Waldvogelscène in de opera *Siegfried* uit seizoen 2013-2014. De Raad van State stelt Nationale Opera & Ballet in het gelijk wat betreft het kind (de Waldvogel) dat na zes weken lang repeteren in staat is op een deels afgezet en ruw gemaakt podium op hoogte te acteren en te zingen. Het repetitieproces is een van de veiligheidsmaatregelen die opgenomen is in de door sector én ministerie vastgestelde Arbocatalogus Podiumkunsten. Met de uitspraak bevestigt de rechter de waarde van de Arbocatalogus Podiumkunsten (voor de sector). Belangrijk is tevens de erkenning dat artistieke argumenten een belangrijke en betekenisvolle rol spelen bij risicobeperking binnen de podiumkunsten.

Aandachtspunten

Er gaat in 2017 heel veel goed én er zijn aandachtspunten voor de toekomst.

Vernieuwing

Nationale Opera & Ballet vindt het zijn verantwoordelijkheid om te blijven vernieuwen en durf te tonen. Dit heeft soms tot gevolg dat de kaartverkoop tegenvalt. Toch vindt de directie het van belang te experimenteren en te vernieuwen aangezien dat ten goede komt aan de ontwikkeling en continuïteit van de kunstvormen en ons huis zo interessant maakt. Uitdaging voor Nationale Opera & Ballet is het verjongen en verbreden van het publiek. Marketing, relatiebeheer, het creëren van draagvlak en corporate communicatie zijn allemaal onderdeel van deze verleidingskunsten. My Muse & Me, Young Patrons en aandacht voor diversiteit horen daar ook bij. Het gaat steeds beter eerste bezoekers te betrekken en het kan nog beter.

Orkestenbestel

De balans van het orkestenbestel en de begeleiding van opera en ballet heeft aandacht nodig. Het unieke en fantastische systeem dat Nederland rijk is, waar kwalitatief goede orkesten opera en ballet begeleiden, staat onder druk mede door de bezuinigingen van 2013-2016. De samenwerking tussen Het Nationale Ballet en Het Balletorkest kent onevenwichtigheden die remmend werken op de ontwikkeling van het Ballet. De niet opgeloste weeffout bij de bezuinigingen van 2013, waardoor Het Nationale Ballet jaarlijks € 250.000 extra moet bijdragen aan het orkest, is nog niet opgelost. We moeten weer een balans vinden in de vraag van Nationale Opera & Ballet en het aanbod van orkesten.

De directie kijkt terug op een goed jaar met een geslaagde zoektocht naar een directeur opera, een hoge zaalbezetting, aandacht voor jeugd, jongeren en diversiteit, een nieuwe cao en het steeds hoog in het vaandel houden van topkwaliteit en innovatie.

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



Groepsscène uit Alban Bergs *Wozzeck* (regie: Krzysztof Warlikowski) waarmee het Opera Forward Festival 2017 werd geopend.

1.2. ARTISTIEK BELEID EN TALENT

DE NATIONALE OPERA

De Nationale Opera kenmerkt zich in 2017 door producties van bekend en onbekend repertoire, door een spetterend tweede seizoen van het Opera Forward Festival en de eerste aanzetten van De Opera Studio, die in september 2018 van start zal gaan. Jeugd, jongeren, nieuwe makers en nieuw publiek hebben volop de aandacht van De Nationale Opera.

Producties

Met Mozarts *Die Entführung aus dem Serail* wordt het nieuwe jaar geopend. In de vaak moeizame verhoudingen tussen oost en west is het thema Vergeving onverminderd actueel. Dat zet Johan Simons, als regisseur van deze opera, aan tot het maken van een statement bij de herneming van deze productie in januari. Hij roept op om de positieve krachten te bundelen, de woede te temperen en in alle redelijkheid en verdraagzaamheid met elkaar om te gaan. Waar wij in een cultuur van twijfel leven, is juist die twijfel een groot goed: 'twijfel brengt nieuwe inzichten teweeg'. De muzikale leiding is in handen van dirigent Jérémie Rohrer, die het Nederlands Kamerorkest leidt in deze compositie van Mozart.

Reikhalzend is uitgekeken naar de komst van *Prins Igor* van Alexander Borodin, een coproductie met de Metropolitan Opera in New York. De encensering van Dmitri Tcherniakov, in het oogverblindende decor van een veld met klaprozen, is

droomachtig en uitzonderlijk theateraal. De Russische bas Ildar Abrazakov als prins Igor neemt het publiek mee in deze dramatische geschiedenis van de verloren veldtocht tegen de Tataarse Polowetsers. In totaal werken tweehonderd zangers, dansers en figuranten mee en is de productie met de geweldige koorpartijen, uitgevoerd door het Koor van De Nationale Opera en onder de muzikale leiding van Stanislav Kochanovsky en het Rotterdams Philharmonisch Orkest, een nieuw hoogtepunt in de traditie die De Nationale Opera opbouwt in het grootse Russische repertoire.

De reprise van het grote succes van het Holland Festival 2010, *A Dog's Heart* van componist Alexander Raskatov, brengt een bijzondere operafamilie opnieuw bij elkaar. Dirigent Martyn Brabbins, regisseur Simon McBurney, de cast met onder anderen Sergei Leiferkus en countertenor Andrew Watts, de poppenspelers, en het Nederlands Kamerorkest worden ontvaard op minutenlange ovaties en met superlatieven gelardeerde recensies in alle belangrijke kranten: 'voortreffelijke solistencast', 'magie van de bovenste plank', 'inventieve en geestige regie'.

Rigoletto van Verdi is een nieuwe productie in een eigenzinnige regie van Damiano Michieletto, die in 2015 de succesvolle *Il viaggio a Reims* regisseert. De muzikale leiding in handen van Carlo Rizzi stuwt deze opera met het Nederlands Philharmonisch Orkest naar grote hoogte. Het decor van Paolo Fantin situeert de opera in een sanatorium, waar *Rigoletto*, een

SALOME

Een ijzersterk artistiek team treedt aan voor de nieuwe productie *Salome* van Richard Strauss. Chef-dirigent Daniele Gatti creëert een perfecte eenheid tussen de musici van het Koninklijk Concertgebouworkest in de orkestbak en de solisten op het podium. De Vrienden van De Nationale Opera kiezen deze productie én Malin Byström in de zware rol van Salome als winnaar van respectievelijk de beste productie en de beste solist van 2017. Ivo van Hove encenseert een – volgens pers

en publiek nu al - legendarische *Salome* op toneel. Het decor- en lichtontwerp van Jan Versweyveld weet de illusie van de oneindigheid en tezelfdertijd de totale verwoesting aan het eind in één toneelbeeld te vatten. Bij de vertoning op groot scherm in de open lucht tijdens het Holland Festival, trekt *Salome* een recordaantal van 6.000 mensen die in het prachtige Park Frankendael genieten van de opera, tegelijk met de voorstelling in Nationale Opera & Ballet.





Groepsscène uit *The New Prince*, een wereldpremière van Mohammed Fairouz (regie: Lotte de Beer)

schitterende rol van Luca Salsi, zijn dochter Gilda, vertolkt door Lisette Oropesa, in verstikkende beschermzucht gevangen houdt.

Het Holland Festival opent dit jaar met *Mariavespers*, een nieuwe productie ter ere van het Monteverdi-jaar. De mise-en-scène van Pierre Audi rondom het verstilde kunstwerk van Berline de Bruyckere werkt als een muzikale meditatie, mede dankzij de bijzondere regie van de zangers en instrumentalisten van het barokensemble Pygmalion. Het zorgt ervoor dat de rondvormige industriële Gashouder op het Westergasfabriekterrein de sereniteit en de akoestiek van een kathedraal als de San Marco weet te evenaren.

La forza del destino van Giuseppe Verdi wordt zelden uitgevoerd; regisseur Christof Loy bewijst met deze nieuwe coproductie met het Londense Royal Opera House hoe onterecht dat is. De productie wordt muzikaal geleid door Michele Mariotti in samenwerking met het Nederlands Philharmonisch Orkest en het Koor van De Nationale Opera. Een fantastische cast vertolkt de kracht van het noodlot in al haar dramatische ontwikkelingen, als passend begin van een nieuw seizoen dat Noodlot en Besef als thema meekrijgt.

Als coproductie met Opéra national de Paris gaat *Eliogabalo* in 2016 in première in Parijs, geregisseerd door de jonge Thomas Jolly. Het is de laatste, bewaard gebleven opera van de Venetiaanse componist Francesco Cavalli, leerling van Monteverdi. De opera kan vanwege de thematiek van koningsmoord lang niet uitgevoerd worden en gaat ruim driehonderd jaar na

voltooiing in 1999 in wereldpremière. Centraal staat de seksverlaafde en machtswellustige Romeinse keizer Heliogabalus, bewonderenswaardig tot leven gewekt door de spraakmakende countertenor Franco Fagioli. De Britse modeontwerper Gareth Pugh – wiens creaties door sterren als Beyoncé, Lady Gaga en Kylie Minogue worden gedragen – tekent voor de veelal excentrieke kostuums, hetgeen ook een mode minnend publiek van jonge fashionista's trekt.

De twee korte opera's *Eine florentinische Tragödie + Gianni Schicchi*, van componisten Alexander von Zemlinsky en Giacomo Puccini, zijn verbonden door hun gemeenschappelijke locatie Florence en door hun thema, de macht van geld en persoonlijk bezit. Marc Albrecht dirigeert het Nederlands Philharmonisch Orkest met verve en zet een uitzonderlijke muzikale prestatie neer. De uitwerking van de twee opera's is verschillend: een tragedie naast een uitbundige komedie die de nodige lachsalvo's bij het publiek oproept. De ateliers van Nationale Opera & Ballet leveren hier een technisch hoogstandje met een vernuftig draaiend podium dat beide opera's zowel scheidt als aan het einde met elkaar verbindt. De regie is in handen van Jan Philipp Gloger.

De reprise van *La bohème* van Puccini in de regie van Benedict Andrews is een prachtige afsluiting van het jaar. Het Residentie Orkest onder leiding van Andrea Battistoni begeleidt een sterke cast met onder andere Sergey Romanovsky als Rodolfo, Eleonora Buratto als de tragische Mimi, Olga Kulchynska, die als Musetta haar debuut bij De Nationale Opera maakt, Matteo Peirone als Benoît en Thomas Oliemans als Shaunard. Samen



Erik Slik en Yavuz Arman İşleker in *Fortress Europe*, een wereldpremière van Caliope Tsoupaki (regie: Floris Visser)

met het kinderkoor Nieuw Vocaal Amsterdam en het Koor van De Nationale Opera vormen zij de perfecte bezetting voor dit ontroerende liefdesverhaal.

Opera Forward Festival 2017

De tweede editie van het Opera Forward Festival (OFF 2017) staat in het teken van het thema Macht en Onmacht. In het festival, dat als doelstelling heeft om nieuwe talenten een podium te bieden, worden persoonlijke en politieke verhalen uitgelicht, evenals religieuze onderwerpen en toekomstbeelden. De jonge regisseuse Lotte de Beer speelt een centrale rol in OFF 2017 met onder meer de encenering van twee indrukwekkende wereldpremières: *The New Prince* en *Caliban*. De eerste toont een multiculturele aanpak van een opera over een wankele toekomst; de ander zet identiteit en onzekerheid van de mens centraal. Voor beide producties werkt Lotte de Beer samen met dirigent en muzikaal leider Steven Sloane.

The New Prince is een compositie van de Amerikaanse Mohammed Fairouz die in de Stadsschouwburg in Amsterdam wordt gepresenteerd. Zingend jong talent krijgt een podium in het voor de productie speciaal samengestelde koor. Machiavelli wordt in deze opera wakker in het jaar 2032 en krijgt opdracht om de oude theorieën van zijn boek *De heerser* uit 1515 te verkopen aan het publiek van morgen. Via Hitler, de Clintons en Bin Laden gaat hij op zoek naar de nieuwe prins.

Caliban, van componist Moritz Eggert, verwijst naar het gelijknamige personage uit Shakespeares toneelstuk *The Tempest*. Caliban is een monster dat zowel dader als slachtoffer is,

machtswellusteling als onderdrukte slaaf. Vier jonge zangers en elf leden uit het Asko|Schönberg ensemble vertolken de verschillende rollen in *Caliban* in het Compagnietheater in Amsterdam.

Met *Wozzeck*, waarmee OFF 2017 opent, heeft Alban Berg een van de meest vernieuwende opera's van de twintigste eeuw geschreven. Regisseur Krzysztof Warlikowski combineert een zeer persoonlijke manier van werken met aandacht voor alle details uit het verhaal en laat op aangrijpende wijze zien hoe een kwetsbaar mens tot een wanhoopsdaad kan komen. Marc Albrecht dirigeert een sterrencast en het Nederlands Philharmonisch Orkest. Naast Christopher Maltman in de titelrol staan de Nederlandse solisten Frank van Aken als Tambourmajor, Eva Maria Westbroek als Marie en Marcel Beekman in de rol van Hauptmann/Narr.

Kathinka's Gesang & Michaels Reise um die Erde van Karlheinz Stockhausen is een belangrijke vooruitblik en voorbereiding op de première van *aus LICHT* in 2019. De concert preview staat onder leiding van Renee Jonker, in samenwerking met de ensembles van het Koninklijk Conservatorium in Den Haag, de Stockhausen Stiftung fur Musik, festival Dag in de Branding en het Holland Festival. De uitvoering wordt geleid door Christian Karlsen en de klankregie is in handen van Paul Jeukendrup.

Fortress Europe, de derde wereldpremière van OFF 2017, is een partnerproductie van De Nationale Opera met Opera Trionfo en wordt geregisseerd door Floris Visser en muzikaal begeleid door Asko|Schönberg onder leiding van Bas Wiegers.



'Ingrate Insieme' in Monteverdi's *Madrigalen* op locatie in het Decoratier van Nationale Opera & Ballet

Componiste Calliope Tsoupaki zet de vluchtelingencrisis centraal in dit verhaal over Vrouwe Europa en haar zoon, een politicus. Na afloop van de voorstellingen nam het publiek deel aan een debat over de actualiteit van deze opera en de werkelijkheid van nu.

De jonge componisten Annelies van Parys en Samir Odeh-Tamimi geven met nieuwe muziek commentaar op Bachs *Johannespassie* in *And you must suffer*. Wat betekent het lijdensverhaal van Christus in onze tijd van toenemende religieuze en culturele spanningen? B'Rock Orchestra en Capella Amsterdam verklanken de muziek. Pierre Audi maakt een sobere encensering gebaseerd op beelden van kunstenaar Wim Delvoye en videobeelden van Mirjam Devriendt. De productie is een samenwerking met het Vlaamse Muziektheater Transparant en is in 2016 tijdens het Klarafestival in het Brusselse Kaaithheater in wereldpremière gegaan.

OFF 2017 biedt daarnaast ruimte aan studentenopera's, lezingen en debat. Er wordt 26 % nieuw publiek bereikt. OFF heeft de samenwerking met conservatoria en hogescholen versterkt en schept ruimte voor lezingen, debat en 15 minuten opera's van studenten. Zie voor meer informatie pagina 35.

Muzikale kwaliteit

De Nationale Opera heeft als vaste orkestpartner het Nederlands Philharmonisch Orkest|Nederlands Kamer Orkest, met als chef-dirigent Marc Albrecht. Per seizoen kan ook een beroep gedaan worden op de medewerking van andere Nederlandse en internationale toporkesten en gerenommeerde muziekensembles en dirigenten. Zo zitten dit jaar zowel het Rotterdams Philharmonisch Orkest, het Residentie Orkest als het Koninklijk Concertgebouworkest in de orkestbak. Het toonaangevende ensemble voor hedendaagse muziek Askol|Schönberg begeleidt twee wereldpremières tijdens het Opera Forward Festival. Belangrijke dirigenten als Carlo Rizzi en Christophe Rousset stonden voor het orkest.

De muzikale steunpilaar in veel producties vormt het Koor van De Nationale Opera, in 2016 door het gezaghebbende tijdschrift *Opernwelt* nog tot 'Beste operakoor van het jaar' uitgeroepen. Ook dit jaar levert het koor schitterende prestaties, onder meer in *Rigoletto* en *Prins Igor*.

Talentontwikkeling

Kunstvakopleidingen en De Nationale Opera vinden elkaar in het talentontwikkelingsprogramma De Nationale Opera *talent*. In 2017 doen 159 jonge operatalenten actief mee aan activiteiten die binnen dit kader georganiseerd worden, zoals workshops, masterclasses en producties. Daarbij gaat het niet alleen om zangers, regisseurs en componisten, maar ook om ontwerpers, pianisten en librettisten.

Het hele jaar door werken jonge talenten mee in producties van De Nationale Opera. In *The New Prince* zingen achttien jonge zangers mee in het koor van onderdrukkers en onderdrukten en worden enkele kleinere rollen in deze nieuwe opera gezongen door jonge talenten. Daarnaast zijn jonge zangers te horen in de producties van *Prins Igor*, *Rigoletto* en *Gianni Schicchi* en lopen bij iedere productie jonge regisseurs of dramaturgen een regiestage. Ook bij iedere productie is de voor- en achtergrond toegankelijk voor kunstvakstudenten. Daaraan voorafgaand vindt er een ontmoeting plaats met de regisseur,

BAROKOPERA'S

Diverse gespecialiseerde buitenlandse barokensembles zijn betrokken bij de barokopera's die dit jaar op het programma staan. Voor Cavalli's *Eliogabalo* maakt het befaamde barokensemble Cappella Mediterranea zijn debuut bij De Nationale Opera. Het ensemble is gespecialiseerd in vroeg 17e-eeuwse muzikale genres en staat onder leiding van Leonardo García Alarcón. Het barokorkest Les Talens Lyriques, onder leiding van Christophe Rousset, komt terug naar Amsterdam voor de muzikale begeleiding van de reprise van *Madrigalen* van Monteverdi in het Decoratier. Het Gentse B'Rock Orchestra staat voor vernieuwing en verjonging in de wereld van de oude muziek en is daarmee het aangewezen ensemble om tijdens het Opera Forward Festival de op Bach geïnspireerde productie *And you must suffer* in Muziekgebouw aan 't IJ te begeleiden.

dramaturg, ontwerper of dirigent. Gemiddeld bezoeken veertig studenten deze voorgenerale.

Aan de tweede Dutch Opera Design Award doen achttien teams van decor- en kostuumontwerpers mee. In deze competitie presenteren ze een ontwerp voor twee nieuwe producties van De Nationale Opera: Leonard Bernsteins *Trouble in Tahiti* en James MacMillans *Clemency*. Winnaar is een Italiaans team bestaande uit decorontwerper Elena Zamparutti, architect Rebecca Petrani en kostuumontwerper Gisella Capelli. Zij zullen het decor en de kostuums ontwerpen voor deze double bill, die tijdens het Opera Forward Festival 2018 in première gaat. De jury bestaat uit Pierre Audi (voorzitter), Ted Huffman, die de stukken zal regisseren, Vicki Mortimer (ontwerper) en Klaus Bertisch (dramaturg).

Workshops en masterclasses

De Nationale Opera werkt internationaal succesvol samen met andere operahuizen binnen het European Network of Opera Academies (ENOA) en organiseert binnen dat kader twee workshops. In mei vindt een workshop Opera Chorus Conducting plaats, waarbij gastdirigent Carlo Rizzi en artistiek leider van het Koor van De Nationale Opera Ching-Lien Wu coaching bieden aan de jonge talenten. Belangstellenden kunnen de openbare masterclass in de repetitieruimte van het koor bijwonen; de workshop wordt afgesloten met een openbaar concert in de foyers.

De tweede ENOA-workshop betreft Building Participatory Projects, waar achttien componisten, regisseurs, zangers, ontwerpers, pianisten en fotografen aan meedoen. Het gaat om het ontwikkelen van muziektheaterprojecten als community art, opera's die ook buiten het theater en samen met

mensen in een wijk gemaakt kunnen worden. Anthony Heidweiller, een van de pioniers op dit vlak in Nederland en associate director van OFF 2017, geeft deze workshop, waarvan de presentatie openbaar is.

Aan workshops in het buitenland van andere leden van ENOA kunnen dit jaar drie jonge Nederlandse talenten deelnemen: een zangeres, een dramaturg en een dirigent.

In december vinden de audities plaats voor De Nationale Opera Studio, een nieuw programma voor jonge artiesten, die in september 2018 van start zal gaan. De Studio biedt enerverende mogelijkheden en kansen voor getalenteerde jonge artiesten die zich verder kunnen ontwikkelen tot allround artiesten. Het is een initiatief van De Nationale Opera, in samenwerking met de Nederlandse Reisopera en Opera Zuid die de jonge artiesten de mogelijkheid bieden om deel te nemen aan hun project. Artistiek leider is de internationaal gerenommeerde sopraan Rosemary Joshua.

(Inter)nationale samenwerking

2017 is een druk jaar wat betreft internationale samenwerkingen en premières in vooraanstaande operahuizen en festivals in de wereld. Zo is De Nationale Opera een belangrijke partner bij internationale coproducties met operahuizen als de Metropolitan Opera in New York, English National Opera en Royal Opera House in London, de Opéra national de Paris en Théâtre des Champs Elysées in Parijs, het Teatro alla Scala in Milaan en Teatro Real Madrid, maar ook met het Festival d'Aix-en-Provence en het Los Angeles Music Centre.

Ook dichterbij huis is er sprake van intensieve samenwerking, met onder meer de verschillende Nederlandse conservatoria,

memorabele weken. Zij zijn gewend om op zichzelf en letterlijk op enige afstand van de voorstellingen aan de decors voor de producties van Nationale Opera & Ballet te werken. Het blijkt voor iedereen een verfrissende ervaring om het publiek eens een keer zelf in huis te hebben, direct in aanraking te staan met de uitvoering en om ook in een andere rol en sfeer te werken. Het positieve resultaat van dit locatie-experiment smaakt naar meer en momenteel wordt onderzocht hoe deze speciale locatie vaker als podium gebruikt kan worden.

MADRIGALEN

Madrigalen van Claudio Monteverdi is dé talentproductie van 2017. Christoph Rousset dirigeert Les Talens Lyriques. Pierre Audi regisseert een cast van jonge zangers in de reprise van zijn encensering van Madrigalen uit 2007. De aanstormende talenten maken grote indruk in het Decoratelier van Nationale Opera & Ballet in Amsterdam-Zuidoost, waar de productie wordt opgevoerd in het decor van Jannis Kounellis. Madrigalen wordt zes keer op deze bijzondere locatie uitgevoerd en trekt onder meer de aandacht van het stadsdeel Zuidoost en de bedrijvenclub uit deze buurt. Voor de medewerkers van het Decoratelier zijn het



Franco Fagioli als Eliogabalo in de gelijknamige barokopera van Cavalli (regie: Thomas Jolly)

De Nederlandse Reisopera, Opera Zuid, naast Opera Trionfo, Opera Front en Muziektheater Transparant, de Nederlandse Orkest- en Ensemble-Academie (NJO), het Internationaal Vocalisten Concours en de Nationale Master Orkestdirectie.

Media

Opgenomen van De Nationale Opera-producties worden gemaakt en gedistribueerd door verschillende hoogkwalitatieve labels. De nieuwe producties *Wozzeck* en *Salome* worden door De Nationale Opera in coproductie met FRAPROD

vastgelegd en gedistribueerd. De productie *Pique dame* (2016) wordt door Unitel uitgebracht op dvd. *Der Rosenkavalier* (2015) komt uit op SACD bij Challenge Classics en *Gurre-Lieder* (2013) wordt op dvd door Opus Arte op de markt gebracht – en in de maart editie van the Gramophone genomineerd als beste dvd van de maand. *Only the Sounds Remains* (2016) komt op dvd uit bij Warner. De *Parsifal* voorstelling (2012) onder leiding van Ivan Fischer komt als dvd/Blu-ray uit bij Challenge Classics en is 'the editor's choice' in het vooraanstaande vakblad the Gramophone Review van augustus 2017.

COPRODUCTIES WERELDWIJD: 63 VOORSTELLINGEN IN 7 LANDEN		
februari	<i>Blank Out</i> in Musica Nova Helsinki	3 voorstellingen
maart	<i>Il viaggio a Reims</i> bij The Royal Danish Opera <i>Il trovatore</i> in Teatro dell'Opera di Roma	10 voorstellingen 7 voorstellingen
april	<i>Only the Sound Remains</i> bij Finish National Opera	5 voorstellingen
mei	<i>Lulu</i> in Teatro dell'Opera di Roma <i>Blank Out</i> op KunstFestSpiele Hannover	7 voorstellingen 1 voorstellingen
juni	<i>Il viaggio a Reims</i> in Teatro dell'Opera di Roma	3 voorstellingen
juli	<i>The Rake's Progress</i> op Festival d'Aix-en-Provence <i>La clemenza di Tito</i> op Salzburger Festspiele	5 voorstellingen 7 voorstellingen
september	<i>Blank Out</i> in Park Avenue Armory, New York	5 voorstellingen
november	<i>Girls of the Golden West</i> in San Francisco Opera	8 voorstellingen



Groepsscène met de poppenspelers van het Blind Summit Theatre uit de opera *A Dog's Heart* van Raskavotov (regie: Simon McBurney)

HET NATIONALE BALLET

Het Nationale Ballet schrijft geschiedenis met de eerste internationale conferentie over identiteit, diversiteit en erfgoed in Amsterdam. Een baanbrekend gesprek over de do's en don'ts in de balletwereld, de twijfels en de uitdagingen. Het Nationale Ballet profileert zich dit jaar opnieuw heel internationaal met optredens in het Mariinsky Theater, met Europese toernees en met internationale erkenningen van Critics Choice. Daarnaast zet Het Nationale Ballet nieuwe producties en wereldpremières neer die veel lof ontvangen van publiek en pers.

Producties

Het nieuwe jaar wordt ingeluid met de laatste voorstelling van de vrolijke *Coppélia* van Ted Brandsen. Daarna volgt een drukke periode met veel repetities voor een balletestafette, *Made in Amsterdam I* en *II*, twee programma's die afwisselend worden gedanst. Met lovende kritieken in de belangrijkste Nederlandse dagbladen en buitenlandse media is deze dubbelproductie een doorslaand succes.

Voor dansers behoren de hoofdrollen uit *Onegin* tot de meest felbegeerde in het klassieke repertoire. Ze vergen in technisch oogpunt het uiterste van de dansers, en juist daarom wil elke vrouwelijke soliste de rol van Tatjana dansen en elke mannelijke solist die van Jevgeni Onegin. Anna Tsygankova, Anna Ol, Igone de Jongh en Qian Liu vertolken met respectievelijk Jozef Varga, Arthur Shesterikov, Roman Novtizky en Jared Wright beide hoofdpersonen. In 2002 is deze choreografie van John Cranko op muziek van Tsjajkovski voor het eerst door Het Nationale Ballet gedanst, door NRC toentertijd beschreven als 'een ballet dat het oog streelt en het hart beroert'. De pers is opnieuw unaniem lovend over productie en solisten.

Het Nationale Ballet heeft als geen ander gezelschap in de wereld een groot aantal werken van de Amerikaanse grootmeester George Balanchine op het repertoire. Voor de tweede keer wordt een *Best of Balanchine* programma samengesteld, dat voor het eerst nu ook op reis door Nederland gaat. Het gezelschap presenteert in mei de tournee-editie van *Best of Balanchine* in tien steden.

Tegelijkertijd vinden de repetities plaats voor de première van *Shostakovich Trilogy* van de gelauwerde choreograaf Alexei Ratmansky. Met dit ballet, dat hij in 2013 voor het American Ballet Theatre creëert, brengt Ratmansky een intens persoonlijk eerbetoon aan de componist. Het is een overrompend werk, waarvan de Europese première aan Het Nationale Ballet wordt gegund. *Shostakovich Trilogy* wordt met veel succes tijdens het Holland Festival uitgevoerd, begeleid door Het Balletorkest onder leiding van chef-dirigent Matthew Rowe.

MADE IN AMSTERDAM

Het eerste programma van *Made in Amsterdam* bevat twee wereldpremières: *Homo Ludens* van de kersverse Young Creative Associate Juanjo Arqués en *In Transit* van Ernst Meisner op muziek van de getalenteerde jonge Nederlandse componist Joey Roukens. Daarnaast staan reprises van twee topstukken op het programma: Hans van Manens *Frank Bridge Variations* en *Romance* van Ton Simons en videokunstenaar en fotograaf Rineke Dijkstra, dat in 2014 de Zwaan voor Meest Indrukwekkende Dansproductie wint.

Ook in *Made in Amsterdam II* wordt een wereldpremière gedanst: de choreografie *Citizen Nowhere* van associate artist David Dawson, geïnspireerd op het beroemde boek *Le Petit Prince* van Antoine de Saint-Exupéry. Daarnaast bevat het programma reprises van de speciaal voor Het Nationale Ballet gemaakte choreografieën van Alexei Ratmansky (*Souvenir d'un lieu cher*), Christopher Wheeldon (*Concerto Concordia*) en Krzysztof Pastor (*Moving Rooms*). Beide programma's worden begeleid door Het Balletorkest onder leiding van dirigent Matthew Rowe (*Made in Amsterdam I*) en Philip Ellis (*Made in Amsterdam II*).

Edo Wijnen danst de solo *Citizen Nowhere* van David Dawson en wordt genomineerd in de categorie Meest Indrukwekkende dansprestatie van de Zwanen 2017





Edo Wijnen en Qian Liu dansen *On the move* in *Ode aan de Meester* (choreografie: Hans van Manen)

Het nieuwe seizoen opent met een sprankelende galavoorstelling, opgedragen aan Rachel Beaujean, die dan precies veertig jaar bij het gezelschap werkt. In het gevarieerde programma zijn twee wereldpremières te bewonderen: *Revelry* van Ernst Meisner en *Two and Only* van de jonge choreografe Wubkje Kuindersma met muziek van Michael Benjamin.

Drie dagen later, in aanwezigheid van koning Willem Alexander en koningin Maxima, vindt de openingsavond van *Ode aan de Meester* plaats, het hommageprogramma ter gelegenheid van de vijfentachtigste verjaardag van Hans van Manen, die al meer dan veertig jaar betrokken is bij Het Nationale Ballet. Een

bijzonder cadeau is de uitvoering, speciaal op deze avond, van *Alltag* door het Ballet am Rhein. Nog eenmaal, en voor de laatste keer, vertolkt de artistiek directeur van dit gezelschap, Martin Schläpfer, de oudere danser die zijn voorbije liefdes herinnert, een rol die Van Manen in 2014 speciaal voor hem creëert. *Ode aan de Meester* is een staalkaart van het werk van Van Manen, door de Volkskrant als *must* voor iedere jongere aangemerkt. Het programma bevat *On the Move* uit 1992, het zinderende *5 Tango's* uit 1977, waarbij de passie van het toneel spat op muziek van Astor Piazzolla, met *Sarcasmen*, het duet dat Van Manen in 1981 speciaal voor Rachel Beaujean en Clint Farha creëert, en *Symfonieën der Nederlanden*

RACHEL BEAUJEAN

Rachel Beaujean is sinds 1977 aan Het Nationale Ballet verbonden, eerst als danseres en soliste, vervolgens als balletmeester en hoofd artistieke zaken. Met ingang van september is ze adjunct-artistiek directeur van Het Nationale Ballet. Als danseres maakt ze naam met haar vertolking van werk van Hans van Manen; ze is jarenlang zijn muze en studeert als balletmeester overal ter wereld zijn balletten in. Rachel Beaujean wordt tijdens het Gala benoemd tot Officier

in de Orde van Oranje-Nassau. De Amsterdamse wethouder Eric van der Burg reikt de onderscheiding op het podium van Nationale Opera & Ballet uit: "Dat Het Nationale Ballet tot een van de beste gezelschappen van de wereld wordt gerekend, wordt mede aan uw toeloozende inzet toegeschreven. (...) Het heeft u tot een van de meest toegewijde ambassadeurs van de Nederlandse danskunst gemaakt."

Rachel Beaujean, adjunct-directeur Het Nationale Ballet, tijdens haar speech nadat ze is benoemd tot Officier in de Orde van Oranje-Nassau



uit 1987 op de gelijknamige muziek van Louis Andriessen. Na de reeks in Amsterdam toert *Ode aan de Meester* in november langs vijf steden in Nederland.

Het turbulente leven van Mata Hari blijft tot de verbeelding spreken. Honderd jaar na haar dood worden op 15 oktober 2017 de archieven van de rechtszaak tegen deze Nederlandse spionne en danseres geopend. Ted Brandsen grijpt deze gebeurtenis aan om zijn grootschalige productie *Mata Hari* uit 2016 opnieuw op de planken te brengen.

Het jaar wordt afgesloten met het kroonjuweel van het klassieke ballet, *The Sleeping Beauty* van Marius Petipa. In de versie van Sir Peter Wright geven het prachtige, in goudtinten uitgevoerde decor en de schitterende kostuums deze *The Sleeping Beauty* de grandeur en allure die past bij een klassiek sprookje. Het Balletorkest speelt de muziek van Tsjajkovski afwisselend onder leiding van Boris Gruzin en Tom Seligman. Naast Anna Ol, Maia Makhateli, Sasha Mukhamedov maken Jessica Xuan, Riho Sakamoto en Yuan Yuan Zhang, alle drie afkomstig uit de Junior Company, hun debuut in de eerste grote dragende rol, die zij zeer overtuigend vervullen. In de vele half-solistische rollen zijn ook veel debuten en opvallend is ook hier het grote aandeel dansers afkomstig uit de Junior Company.

Talentontwikkeling

Voor de ontwikkeling van jong choreografisch talent implementeert Het Nationale Ballet dit jaar een nieuwe strategie, die op verschillende pijlers rust. Naast de *Young Creative Associates* wordt gestart met het *Young Choreographer & Composer Exchange Project* in samenwerking met het gerenommeerde Britse dansgezelschap Rambert. In dit uitwisselingsproject nemen vanuit Het Nationale Ballet Juanjo Arqués en Peter Leung deel; zij krijgen onder meer gelegenheid om de choreografen die gelieerd zijn aan de gezelschappen te ontmoeten en mee te kijken met het creatieve proces.

Ook nieuw is de *Choreographic Academy* waarbij jonge choreografen de kans wordt geboden om in drie weken tijd met dansers van Junior Company te werken aan een choreografie zonder productiedwang. Het resultaat kan het begin zijn van verdere ontwikkeling en leiden tot een opdracht. In 2017 krijgt het jaarlijkse *New Moves*, waarin dansers van het gezelschap

de gelegenheid krijgen om hun choreografische talenten te tonen, met gebruik van het grote podium een grootsere opzet. Choreografen krijgen zo de mogelijkheid op een hoger professioneel niveau werk te presenteren dan in de eerdere situatie van een balletstudio. Tien dansers tonen elf choreografieën voor een uitverkochte en enthousiaste zaal.

Van februari tot en met april doet de Junior Company negentien steden in Nederland aan met *Juniors go Dutch*. Een aantrekkelijk en uitdagend programma waarin het publiek kennis kan maken met de jonge toptalenten via werk van de drie V's; Van Manen, Van Schayk en Van Dantzig. Daarnaast staan er drie wereldpremières op het programma: *Persona* door Peter Leung, *8 Preludes* van Ton Simons en *Mångata* van de jonge choreografe Wubkje Kuindersma.

YOUNG CREATIVE ASSOCIATES

Per 1 januari worden Juanjo Arqués en Peter Leung benoemd tot Young Creative Associates. Ex-danser Peter Leung, een van de artistiek directeurs van het interdisciplinaire collectief House of Makers, is tevens de choreograaf achter het in 2016 met prijzen overladen Virtual Reality-ballet Night Fall. Juanjo Arqués stopt in 2012 als danser en heeft sindsdien een aantal balletten voor zowel Het Nationale Ballet als de Junior Company gemaakt. Daarnaast timmert hij internationaal aan de weg. Als Young Creative Associate gaan beiden een meerjarige verbintenis aan met Het Nationale Ballet en krijgen zowel artistiek als facilitair ondersteuning vanuit het gezelschap. De ondersteuning bestaat onder meer uit het verstrekken van choreografieopdrachten en mentorschap in de ontwikkeling van het maken van artistieke keuzes en het ter beschikking stellen van de repetitiefstudio's en dansers van Het Nationale Ballet ten behoeve van het ontwikkelen van nieuw werk.



De Junior Company van Het Nationale Ballet treedt op bij de opening van de Koninklijke Wachtkamer op station Amsterdam Centraal. Dansers Alexandria Marx en Conor Walmsley.

Ook *Blink* van Juanjo Arqués ontbreekt niet, een ballet dat gaat over jeugd, energie en de snelheid van de technologische wereld.

De Junior Company danst daarnaast achttien keer *De kleine grote kist* van Ernst Meisner voor de allerkleinsten. Zoals altijd is deze reeks in mei volledig uitverkocht.

Internationale activiteiten

In Londen danst het gezelschap in juni *Embers* en *Trois Gnos-siennes*. Een maand later is het gezelschap aanwezig op het Montpellier Danse Festival met een programma met werken van Hans van Manen. Voorafgaand aan beide voorstellingen wordt *Van Manens Klompdansen* opgevoerd door dertig lokale amateurdansers en is er een filmprogramma met choreografieën van zijn hand. Daarna reist het gezelschap door naar Spanje en danst in het openluchttheater van Granada werken van Hans van Manen, Rudi van Dantzig, George Balanchine en Alexei Ratmansky.

Op uitnodiging van het Russische dansfestival CONTEXT maakt Het Nationale Ballet zijn debuut in het Mariinsky Theater in Sint-Petersburg, het befaamde podium waar grote Russische sterdansers als Anna Pavlova, Vaslav Nijinsky, Rudolf Nureyev en Mikhail Baryshnikov hebben opgetreden. Het Nationale Ballet danst twee balletten tijdens het slotgala van het festival op zondag 19 november, *Sarcasmen* van Hans van Manen en *Piano Concerto #1* uit de *Shostakovich Trilogy* van Alexei Ratmansky.

Tableau

Zes jonge dansers van de Junior Company stromen in het nieuwe seizoen door naar het grote gezelschap met een élève contract en vier dansers, die dit een jaar eerder hebben gedaan, maken de volgende stap naar het corps de ballet. In september komt de Italiaanse Michele Esposito, winnaar van de gouden medaille van de Prix de Lausanne 2017, naar Nederland. Als winnaar van een van de meest prestigieuze balletcompetities ter wereld kan hij kiezen uit tientallen contractaanbiedingen van grote internationale balletgezelschappen die gelieerd zijn aan de Prix de Lausanne. Zijn keuze valt op de Junior Company, waar hij in september aantreedt.

Aya Okomura wordt in juni bevorderd tot tweede soliste. Yuan-yuan Zhang, Sho Yamada, Riho Sakamoto en Joseph Massarelli worden dit jaar bevorderd tot coryfee en Floor Eimers, Jingjing Mao en Martin ten Kortenaar krijgen de rang van grand sujet. Zes dansers nemen om uiteenlopende redenen afscheid van Het Nationale Ballet.

Extra activiteiten

Het Nationale Ballet werkt dit jaar mee aan een groot aantal bijzondere activiteiten die onder meer een breder maatschappelijk belang beogen en bruggen willen slaan tussen kunst en gemeenschap. Zo wordt opgetreden bij het *Free to Move Gala* van het Spierfonds in Den Haag, bij het jaarlijkse symposium van de Leidsde Veerstichting en bij de opening van de tweede editie van de Black Achievement Month in de Stadsschouwburg.



Igone de Jongh als *Mata Hari* (choreografie: Ted Brandsen)

Als er één tak van sport is die wordt geassocieerd met een motorisch perfect functionerend lichaam, is het wel dans. Tijdens DanceAble, een driedaags evenement over samen dansen voor mensen met en zonder beperking, maakt Young Creative Associate Peter Leung een duet voor een danser met en een danser zonder beperking.

Het Nationale Ballet treedt op tijdens de Nieuwjaarsreceptie van de gemeente Amsterdam in Nationale Opera & Ballet, op een evenement in de Amsterdam Toren bij het jaarlijkse 5 mei concert op de Amstel, in het Scheepvaartmuseum tijdens de Uitmarkt, tijdens de Nederlandse Dansdagen in Maastricht, bij de opening van de Nacht van de NRC, bij het gala van het Dansersfonds '79 in het DeLaMar Theater en bij SOUK in Het Concertgebouw. De Junior Company danst in een aantal openbare bibliotheken in Amsterdam, tijdens een Dansdag in De Hallen Amsterdam, bij de Libelle Zomerweek, in het openluchttheater van het Vondelpark en bij *Een wereld van Talent* in het DeLaMar.

Onderscheidingen

Hans van Manen wordt in Montpellier benoemd tot Commandeur de l'Ordre des Arts et des Lettres, de hoogst mogelijke onderscheiding op het gebied van kunst en letteren in Frankrijk. De onderscheiding wordt uitgereikt door Brigitte Lefèvre, directrice van het Festival de danse de Cannes en voormalig directeur van het Ballet van de Parijse Opera in aanwezigheid van onder anderen minister van Cultuur Jet Bussemaker. In oktober ontvangt Van Manen tijdens de Nederlandse Dansdagen de oeuvreprijs van de VSCD.

Eerste solist Daniel Camargo ontvangt de Premio Positano in Italië. Eerste solist Young Gyu Choi is dit jaar de winnaar van de Alexandra RADIUSprijs. Eerste soliste Anna Tsygankova ontvangt de Prijs van Verdienste en élève Timothy van Poucke een aanmoedigingsprijs van Dansersfonds '79. Ahmad Joudeh en Ted Brandsen ontvangen een PAX Duif, een prijs die dit jaar voor het eerst wordt uitgereikt door vredesorganisatie PAX.

Critic's Choice

In het toonaangevende danstijdschrift Dance Europe wordt Het Nationale Ballet een aantal keren genoemd in de jaarlijkse keuze van de dansjournalisten. Het Nationale Ballet wordt vermeld als 'Gezelschap van het jaar' en Anna Tsygankova en Anna Ol krijgen beiden een vermelding in de categorie 'Beste danser van het jaar'. Als 'Directeur van het jaar' wordt Ted Brandsen tweemaal genoemd en acht dansers zien hun naam terug in de categorie 'Uitmuntende prestatie'. Daarnaast zijn er drie vermeldingen voor 'Beste Corps de Ballet van het jaar' en lof voor *Citizen Nowhere* van David Dawson.

Muzikale kwaliteit

Het Nationale Ballet kan voor de begeleiding van zijn producties rekenen op Het Balletorkest onder leiding van chef-dirigent Matthew Rowe, tevens muzikaal leider van Het Nationale Ballet. Ook voor Het Balletorkest is 2017 een jaar met een aantal magnifieke muzikale hoogtepunten, bijvoorbeeld in *Shostakovich Trilogy*.

De vaste kern van 45 musici van Het Balletorkest wordt voor de meeste voorstellingen uitgebreid met twintig tot veertig

INTERNATIONALE TOURNEES: 5 VOORSTELLINGEN, 4 LANDEN, 7.287 BEZOEKERS			
Juni	Cadogan Hall Londen	1 voorstelling	750 bezoekers
Juli	Festival Montpellier Danse	2 voorstellingen	3.835 bezoekers
Juli	Festival Internacional de Música y Danza de Granada	1 voorstelling	1.502 bezoekers
November	Mariinsky Theater Sint-Petersburg	1 voorstelling	1.200 bezoekers



Directeuren van topgezelschappen uit de hele wereld verzamelen zich voor de internationale balletconferentie Positioning Ballet, georganiseerd door HNB.

freelance musici op kosten van Het Nationale Ballet hetgeen een grote financiële balsting is voor Het Nationale Ballet. Ook treden regelmatig gastsolisten op zoals violiste Isabelle van Keulen in *Best of Balanchine* en violiste Liza Ferschtman, die Prokofjevs *1e Violconcert* vertolkt bij *On the Move* in *Ode aan de Meester*. In dit programma zorgt ook Carel Kraayenhof en zijn Sexteto Canyengue voor de muzikale begeleiding bij Van

Manens *5 Tango's*. Voor *Citizen Nowhere* van David Dawson maakt Szymon Brzoska een nieuwe compositie die live wordt vertolkt door de jonge Poolse pianiste Barbara Drazkowska.

Naast Brzoska werkt Het Balletorkest ook samen met een aantal andere toonaangevende hedendaagse componisten, zoals Tarik O'Regan, Marc-André Dalbavie en Joey Roukens.

INTERNATIONALE CONFERENTIE OVER ERFGOED, DIVERSITEIT EN IDENTITEIT

Het Nationale Ballet organiseert in februari de eerste internationale balletconferentie *Positioning Ballet*. De internationale top van de balletwereld komt in Nationale Opera & Ballet bijeen om te debatteren over en te reflecteren op een aantal actuele thema's: erfgoed, diversiteit en identiteit. Er zijn 120 artistieke en zakelijke leiders aanwezig van topgezelschappen als The Royal Ballet, American Ballet Theatre, Mariinsky Theatre, San Francisco Ballet, National Ballet of Canada en English National Ballet, en daarnaast choreografen en dansers. Prominente opiniemakers geven de discussie mede vorm en doen prikkelende uitspraken

over elk onderwerp. De keynote speech van Theresa Ruth Howard – voormalig danseres, journaliste, en initiatiefneemster van *Memoirs of Blacks in Ballet*, maakt veel indruk. Het is een bevlogen betoog over openheid, diversiteit en verantwoordelijkheid, waarin ze oproept tot inclusiviteit: "We are all remarkably the same, and uniquely singular and that is the beauty of humanity. Our sameness bonds us, our differences make us better. Creating diversity is not hard, and it does not cost money, you don't need to draft initiatives... All you have to do is invite people in."



PRODUCEREND HUIS

De producties van Nationale Opera & Ballet worden door artistieke teams ontworpen in nauwe samenwerking met de medewerkers in de ateliers. De kwaliteit en het vakmanschap in huis staat internationaal heel hoog aangeschreven. Dat wordt dit jaar opnieuw door partners over de hele wereld bevestigd; Nationale Opera & Ballet is een graag geziene partner voor een co-productie.

Wereldwijd gaan producties ván en coproducties mét De Nationale Opera en Het Nationale Ballet in première. De medewerkers van de afdelingen zijn gewend rekening te houden met de specifieke wensen van de verschillende theaters en flexibel te werken. Soms betekent dat extra werk, omdat installaties opnieuw gebouwd of aangepast worden, opdat ze op reis kunnen naar andere steden. Als alle technische zeilen bijgezet moeten worden, is het dan soms ook prettig als producties juist exclusief voor Amsterdam worden ontwikkeld.

Een belangrijk onderdeel van de Rekwisietendienst zijn de special effects, waarvoor geldt: wat nog niet bestaat, wordt door de afdeling wel bedacht en ontwikkeld. Zo moet voor *Salome* een ellipsvormige rookwolk enige tijd op toneel zichtbaar blijven. Daarvoor bouwt de afdeling speciale droogijsmachines én bedenkt een systeem om continu warm water langs het droogijs te leiden om de stoom op peil te houden. Waarbij dan ook weer gewaakt moet worden dat de uit CO2 bestaande rook niet over de rand van het toneel in de orkestbak bij de

musici komt. Ook heeft de Rekwisietendienst veel specifieke kennis in huis over bewegingswerken in het decor. Voor de productie *Das Floss der Medusa*, die in 2018 in première gaat, ontwikkelt de afdeling in samenwerking met het Decoratelier dit jaar een ingenieuze constructie die straks vijf rijen golven achter elkaar en onafhankelijk van elkaar laat bewegen: een in techniek zo natuurgetrouw nagemaakte deining.

Wat rekwisieten betreft, is *La bohème* een van de grotere producties. Op de lijst van de ontwerper staan 172 afzonderlijke rekwisieten, die er gebruikt uit moeten zien. Dan is zelf maken omslachtiger dan op zoek gaan naar gebruikt materiaal, waarbij tevens de wens om duurzaam te werken een belangrijke overweging is. Internet en de Waterloopleinmarkt worden afgespeurd. De grote industriële houtkachel, een originele bulkerjan, die het Franse atelier van de armlastige kunstenaars moet verwarmen, wordt op die manier bij een particulier in Heemskerk gevonden en via Marktplaats blijkt ook het skelet van een aap nog bij iemand op zolder te staan.

Bij Het Nationale Ballet zijn de laatste jaren nieuwe choreografieën op het repertoire bijgeschreven, natuurlijk van huischoreograaf Hans van Manen, maar ook van associate artist David Dawson, van Christopher Wheeldon, Wayne Mc Gregor, Justin Peck, Krzysztof Pastor, en van de jonge talenten Peter Leung, Juanjo Arquez en Wubkje Kuindersma. De Kostuumafdeling van Het Nationale Ballet heeft zich in de loop van de jaren kunnen ontwikkelen tot dé specialist op het gebied van de verwerking van lycra. Keso Dekker, die als ontwerper (inter)nationaal

EINE FLORENTINISCHE TRAGÖDIE + GIANNI SCHICCHI

“Het is een technisch hoogstandje, de door decorontwerper Raimund Voigt bedachte vrij zwevende toneelvloer van 16 bij 8 meter die zaterdag aan het publiek van De Nationale Opera werd getoond. En meer dan dat.” aldus de Volkskrant in zijn recensie over *Eine florentinische Tragödie + Gianni Schicchi*.

Deze dubbelproductie is zeker niet de grootste, maar technisch wel de meest uitdagende productie van afgelopen jaar. Vier afdelingen, de tekenafdeling van de Toneeldienst, special effects van de Rekwisietendienst, de afdeling Onderhoud Theatertechniek en het Decoratelier werken nauw samen om de wens van de decorontwerper – een vloer ‘wie ein Blatt im Wind’ – te realiseren. De vloer moet alles kunnen: draaien,

verrijden, op- en neergaan, kantelen in twee richtingen...en dat allemaal tegelijk. En of dat nog niet genoeg technische uitdaging is, moet het er dus uitzien alsof de vloer zweeft. Dat kan alleen als de vloer op een zo minimaal mogelijke basis rust. Voor de technici scheelt het dat het om een productie gaat die uitsluitend voor Nationale Opera & Ballet bestemd is. Alle eigen huis- en modulaire installaties, die de medewerkers door en door kennen, kunnen gekoppeld worden aan de speciaal ontwikkelde machinerie en het decor. Het resultaat is een technische triomf: “de zwevende, alle kanten op draaiende, overhellende en kantelende speelvloer speelt daarbij een hoofdrol. Wat een spectaculaire vondst.” (Trouw)



Technisch hoogstandje: de zwevende toneelvloer voor *Eine Florentinische Tragödie*.
Scenefoto met Nilolai Schukoff, John Lundgren en Ausrine Stundyne in de opera van Zemlinsky (regie: Jan Philipp Glöger)

aan meer dan zeshonderd producties heeft meegewerkt noemt lycra een “godswonder”. In de dubbelproductie *Made in Amsterdam 1 en 2* in het voorjaar van 2017 is voor het kostuumontwerp van Keso Dekker een innovatieve toepassing ontwikkeld van digitaal drukwerk op stoffen voor de productie *In Transit*.

De Poolse componist Szymon Brzóska heeft speciaal voor David Dawson de muziek gecomponeerd voor zijn nieuwe stuk *Citizen Nowhere*. Brzóska componeert regelmatig voor dans o.a. voor Sidi Larbi Cherkaoui, Maria Pages en New Movement Collective. Het stuk wordt gedanst door één danser en wordt ondersteund door een indrukwekkend decor van Eno Henze: een video achter de danser, gemaakt door Altin Kaftira, creative filmmaker bij Het Nationale Ballet. Eno Henze heeft ontwerpen gemaakt voor o.a. Royal Ballet in Londen en Semperoper in Dresden. De kostuums zijn ontworpen door Yumiko Takeshima, ex danseres van Het Nationale Ballet en nu leiding gevend aan een wereldconcern voor dancewear met vestigingen in Berlijn, New York en Tokio

Het Gala van Het Nationale Ballet is langzaam het ‘hottest thing in town’ aan het worden en dat deed het artistieke team besluiten tot een livestream van het Gala in 2017. Een probeersel dat 80.000 personen bereikte. Deze gehele productie is tot stand gekomen door de Audiovisuele afdeling van Nationale Opera & Ballet in samenwerking met de creative filmmakers van Het Nationale Ballet.

Voor de Kostuumafdeling en de afdeling Kap en Grime biedt 2017 opnieuw een grote variatie aan nieuwe producties, coproducties en hernemingen. Van historisch tot hedendaags: er wordt een flink beroep gedaan op de vakkennis en specialisatie van de afdelingen. Er wordt samengewerkt met veel nieuwe, internationaal gerenommeerde theater- en modeontwerpers, zoals, voor *Wozzeck*, Malgorzata Szcześniak, de vaste ontwerper van Krzysztof Warlikowski, met Agostino Cavalca in *Rigoletto* en met Gareth Pugh voor *Eliogabalo*. Hoewel deze laatste een coproductie met Opéra national de Paris betreft, zijn er toch veel nieuwe kostuums nodig vanwege nieuwe solisten. Ook heeft de opera zich na de voorstellingen in Parijs verder ontwikkeld en dat betekent voor de afdeling veel veranderingen en verbeteringen: een andere coupe, andere ingeverfde stoffen, andere accessoires en de nodige aanpassingen aan kapsels en make-up. De samenwerking met Pugh is heel inspirerend omdat hij veel aanwezig is – wat voor een succesvol modeontwerper erg lastig is – en over een enorm enthousiasme beschikt. De grootste nieuwe productie is *La forza del destino*, met honderden kostuums uit verschillende tijdperken. Met een opera die begint aan het einde van de 19e eeuw, doorgaat naar de Eerste Wereldoorlog en hedendaags eindigt moeten alle kostuum details van coupe en materiaal in hun tijd kloppen.

1.3. EDUCATIE EN PARTICIPATIE

Er zijn veel belangrijke ontwikkelingen in 2017 op het gebied van educatie en participatie. De nieuwe inleidings- en educatieruimte, de Odeonzaal, gaat open, er start een enthousiaste groep jonge ambassadeurs, de Spektakelaars, en er vindt een enorm educatieproject in de Zaanstreek plaats. Met het totale educatie- en participatieaanbod spreekt Nationale Opera & Ballet zoveel mogelijk volwassenen, jongeren en kinderen van diverse leeftijd en afkomst aan en zo te betrekken bij opera en ballet.

Nationale Opera & Ballet investeert in een duurzame relatie met het onderwijs, onder meer door docententrainingen waar in leerkrachten voorbereid worden op een bezoek aan het

SPEKTAKELAARS

Nationale Opera & Ballet heeft sinds 19 april een raad van jonge ambassadeurs, de Spektakelaars. Deze raad wordt tijdens de officiële opening van de Odeonzaal geïnstalleerd door Hella en Freek de Jonge. De raad bestaat uit elf jongeren in de leeftijd van 16 tot 18 jaar, die de gelegenheid krijgen opera- en balletvoorstellingen te bezoeken, repetities bij te wonen en kennis te maken met cast en crew die betrokken zijn bij de totstandkoming van een productie. De Spektakelaars vormen een klankbord, kunnen zelf projecten aandragen en opzetten en doen op geheel eigen wijze verslag van wat ze in het theater zien en meemaken. Zo geven Fadoua en Luna onder meer de waarschuwing voor beginnend publiek: "The Sleeping Beauty bevat veel korte solo's en daarom ook heel heel veel geklap! Elke keer na een solo en vaak ook nog eens tussendoor klapt bijna iedereen. Wees dus zuinig op je handen hahaha!". Fenna geeft bij *Eliogabalo*, die ze een echte soap-opera noemt, de tip: "Lees van tevoren even de samenvatting, want net zoals bij GTST lijkt iedereen op elkaar en zijn er ontelbaar veel personages."

theater. De feedback van docenten helpt bij de ontwikkeling van nieuwe projecten en versterkt de band met de bezoekende scholen. Dat werpt zijn vruchten af. In 2017 bezoeken 216 scholen en 24.786 leerlingen Nationale Opera & Ballet; een groot aantal daarvan komt jaarlijks.

Een nieuw project, speciaal bestemd voor het mbo, is *Maak je eigen Maquette*. De leerlingen krijgen een rondleiding door het Decoratier, een workshop tekstschrijven en maken een eigen maquette voor een productie van Het Nationale Ballet of De Nationale Opera. Deze maquette wordt vervolgens in het Decoratier besproken met een van de productievoorbereiders. Hier doen in 2017 60 leerlingen aan mee.

Veel scholen maken gebruik van een van de verschillende rondleidingen die binnen Nationale Opera & Ballet worden gegeven. Bij het primair onderwijs is de *Theatrale Rondleiding Dans* of *Zang* erg populair. Omdat het verrassingsmoment daarbij een grote rol speelt, is in 2017 een nieuwe theatrale rondleiding ontwikkeld, *Speuren en sporen in het theater*. Aan de hand van een routekaart zoeken de kinderen naar een belangrijk ballet- of operarekwisiet. In totaal wordt de rondleiding bezocht door 898 kinderen, waarvan 414 vanuit school. Het voortgezet onderwijs maakt over het algemeen gebruik van de reguliere rondleiding door het theater:

Rondleidingen theater VO	184
Aantal deelnemers rondleidingen theater VO	2.920

Voor het voortgezet onderwijs zijn er de CKV-workshops in het kader van het vak Culturele en Kunstzinnige Vorming. Onder leiding van een professionele dans- of theaterdocent, aangevuld bij de operaworkshops met een operazanger en pianist, worden groepen van maximaal dertig leerlingen intensief voorbereid op het voorstellingsbezoek. In 2017 worden deze workshops voorafgaand aan onder meer *Olegin*, *Prins Igor*, *Wozzeck*, *Made in Amsterdam*, *Rigoletto*, *Ode aan de Meester* en *Mata Hari* gegeven. Alle 2.338 deelnemende leerlingen bezoeken vervolgens ook de voorstelling.

Voor de allerkleinsten is er maandelijks op woensdagmiddag een creatieve *Kinderstudio*, waar gedanst, gezongen en gespeeld wordt. In 2017 wordt besloten om hier een



De installatie van de jonge ambassadeurs, de Spektakelaars, tijdens de feestelijke opening van de Odeonzaal. Met Els van der Plas, Freek en Hella de Jong.

Kleuterstudio van te maken, omdat de vraag voor kinderen van vier tot zes jaar groter is dan die voor zeven tot twaalfjarigen. In totaal bezoeken 341 kinderen een van de 17 studio's.

Gerealiseerde projecten opera

Verschillende projecten voor het primair onderwijs zijn zeer doeltreffend en worden daarom al een aantal jaar aangeboden. Zo faciliteert *Opera in je klas* de wens van scholen om muziekles te onderrichten en ook echt in contact te komen met het zangvak. De onderwijzer bereidt de klas voor op de komst van een zangeres van De Nationale Opera via een digitaal lespakket. Vervolgens komt deze zangeres, zingt een aria, vertelt over de praktijk van de opera en geeft zang- en spelles.

In de workshop *De kleine zeemeermin* maken kinderen in twee uur tijd een eigen opera. Verschillende aspecten van opera komen aan bod; acteren, zingen, regisseren en presenteren. De workshop wordt op 10 scholen gegeven en door 962 leerlingen gevolgd. Op Basisschool Elzenhagen in Amsterdam Noord is in het kader van het vijfjarig bestaan een uitgebreid project ontwikkeld dat uitmondt in een openluchtuitvoering van *De kleine zeemeermin* met alle klassen, ouders en leerlingen.

Na de geslaagde pilot in 2016 staat in 2017 het project *Prinses Turandot* opnieuw op het programma. Leerlingen uit groep 7 en 8 kunnen onder begeleiding van een zangdocent en een pianist van De Nationale Opera een eigen muziektheater-voorstelling

EXTRA RAPPORTAGE INZAKE PRESTATIENORMEN MINISTERIE VAN OCW

Schoolgebonden activiteiten	De Nationale Opera	Het Nationale Ballet	Totaal Nationale Opera & Ballet
Aantal leerlingen PO naar een voorstelling	1.501	1.418	2.919
Aantal leerlingen VO naar een voorstelling	1.189	1.149	2.338
Aantal jeugdkaarten verkocht voor een voorstelling	299	3.725	4.024
Aantal schoolgebonden activiteiten	455	288	743
Aantal deelnemers schoolgebonden activiteiten	10.607	8.020	18.627



Optreden op een schoolplein in het kader van het grootschalige educatieproject Opera aan de Zaan

OPERA AAN DE ZAAAN

Op 14 september vindt de officiële aftrap plaats van het grootschalige project *Opera aan de Zaan*. Samen met stichting Agora organiseert De Nationale Opera op 25 basisscholen in de Zaanstreek een heel operajaar, van september 2017 tot en met juni 2018. Voorafgaand aan deze aftrap zijn er een week lang rondleidingen en workshops georganiseerd in Nationale Opera & Ballet voor alle leerkrachten van deze scholen: 600 in totaal. Gedurende de maand september krijgen alle 25 scholen een *Opera in je klas* aangeboden voor alle groepen, met een gezamenlijke afsluiting op maar liefst 33 schoolpleinen, waarbij de ouders wordt gevraagd mee te zingen. Ook worden in totaal 198 rondleidingen door het theater gegeven voor alle groepen 5 tot en met 8. Op de scholen is voorts gestart met het opzetten van ouders- en leerkrachtenkoren en is al het ondersteunend personeel uitgenodigd voor een rondleiding door het theater. In totaal maken ruim 6.000 kinderen kennis met opera.

ontwikkelen. Bij deze bewerking van *Turandot* van Puccini hoort een digitaal programma met een karaoke versie van de muziek, suggesties voor kostuum en decor en introducties van regisseur Lotte de Beer en vormgevers Clemens & Sanôu. *Prinses Turandot* wordt in 2017 op 2 scholen uitgevoerd; er doen 60 leerlingen aan mee en er komen 400 leerlingen en ouders kijken.

In 2017 worden er twee schoolmatinee's gerealiseerd voor in totaal 1.501 leerlingen rondom de nieuwe jeugdopera *Hondenhartje* naar een idee van regisseur Marcel Sijm. *Hondenhartje* is geschreven door Erik Bindervoet en Robbert-Jan Henkel en op muziek gezet door Oene van Geel en Florian Magnus Maier. De matinee's zijn in de klassen 7 en 8 voorbereid aan de hand van digitaal lesmateriaal en een meezingfragment.

Gerealiseerde projecten ballet

Voor het primair onderwijs programmeert Het Nationale Ballet jaarlijks een schoolmatinee, dit jaar van *Sleeping Beauty*. Bij de speciaal voor dit publiek aangepaste voorstelling leidt een jonge presentator het ballet in en schenkt aandacht aan de verschillende aspecten van een opvoering. Studenten van het ROC en van de PABO helpen om het bezoek van grote hoeveelheden kinderen die in één keer het theater binnenkomen in goede banen te leiden. Ter voorbereiding van het

voorstellingsbezoek krijgen de kinderen op school een balletworkshop van een dansdocent en lessen van de eigen leerkracht. 26 scholen met 1.068 leerlingen hebben de lessen en de matinee bezocht.

De kindervoorstelling *De kleine grote kist* is ook als schoolmatinee 3 keer gespeeld voor in totaal 350 leerlingen uit groep 1 en 2.

De balletworkshop *Magie en Muizenissen* is ontwikkeld voor jongens en meisjes van groep 6 tot en met 8, maar kan ook worden aangepast voor de allerkleinsten. Leerlingen krijgen een rondleiding door het theater en vervolgens een balletworkshop. In 2017 doen 426 kinderen hieraan mee.

Ballet met je klas is in opzet vergelijkbaar met het eerdergenoemde *Opera in je klas*, maar nu bezoeken een dansdocent en twee dansers van de Junior Company de school, laten alle klassen kennismaken met ballet en voeren een pas de deux uit in het gymlokaal. Het is een bewezen succesvolle formule waarmee dit jaar 12 scholen en 633 leerlingen kennis maken met ballet.

Tijdens een *Dansdag op school* wordt er met de hele school een dag gewerkt aan het maken van een voorstelling, die

dezelfde avond wordt gepresenteerd aan ouders en andere belangstellenden. Per keer nemen maximaal 160 leerlingen deel. In 2017 is een nieuwe dansdag ontwikkeld rond choreograaf Hans van Manen, die sinds september aan de scholen wordt aangeboden. De dansdag wordt gerealiseerd in samenwerking met Projects Unlimited, een organisatie die landelijk dansdagen op scholen verzorgt. Dit jaar wordt de *Dansdag op school* 2 keer op 2 basisscholen uitgevoerd met in totaal 340 leerlingen en op 6 scholen in het voortgezet onderwijs met 850 deelnemers.

In verschillende buurten in Amsterdam organiseert de Koninklijke Nederlandse Gym Unie en de gemeente het Grote Gymfeest, met als doel kinderen kennis te laten maken met bewegen via gym, turnen en dansen. Het Nationale Ballet geeft vier kennismakingsworkshops aan in totaal 460 kinderen.

Aanbod voor liefhebbers en amateurs

Iedere dinsdag vindt er een gratis toegankelijk lunchconcert plaats in de foyer van Nationale Opera & Ballet. Leden van onder meer het Nederlands Philharmonisch Orkest, het Koor van De Nationale Opera en studenten van verschillende conservatoria brengen een gevarieerd muzikaal programma.

In ongedwongen sfeer kennismaken met de inhoud en

Optreden als afsluiting van het educatieproject *Amsterdam I Am*

AMSTERDAM I AM

Wat betekent het om in Amsterdam op te groeien, te wonen en te leven? Hoe maakt en vormt de stad Amsterdam je? Zou je een andere persoon zijn als je in een andere omgeving zou wonen? In *Amsterdam I Am* geven vijftig jongeren van twaalf tot achttien jaar antwoord op deze vragen in een fonkelnieuw participatieproject dat Het Nationale Ballet en Het Balletorkest dit jaar uitvoeren op drie middelbare scholen. Met de eigen verhalen van deze jongeren creëren Peter Leung en hiphop choreografe Honey Eaves een voorstelling over Amsterdam, waarvoor componist Jacob TV een arrangement maakt. *Amsterdam I Am* toont de verscheidenheid van de stad en brengt jongeren met een zeer diverse achtergrond bijeen voor een intensieve samenwerking, waarbij zij in aanraking komen met dans, symfonische muziek en de wereld van Het Nationale Ballet. Het project, mede mogelijk gemaakt door de Freek en Hella de Jonge Stichting, wordt afgesloten met drie voorstellingen, samen met dansers van de Junior Company en de musici van Het Balletorkest onder leiding van Matthew Rowe in Nationale Opera & Ballet. In totaal worden er 2.361 leerlingen bereikt en komen meer dan 500 mensen kijken.

achtergronden van een productie en met haar musici, zangers of dansers, dat is het idee achter de *Foyeravonden*. Nationale Opera & Ballet organiseert 6 van dergelijke avonden in 2017, waarop er volop gelegenheid is om met de aanwezige makers en kunstenaars in gesprek te gaan en daarmee de kennis over de kunstvormen en de voorstelling te verdiepen. Er komen 724 mensen op af.

OPENBARE ACTIVITEITEN	
De Nationale Opera	
Aantal 4 tot 18-jarige deelnemers	924
Aantal volwassen deelnemers	4.895
Het Nationale Ballet	
Aantal 4 tot 18-jarige deelnemers	2.384
Aantal volwassen deelnemers	726
Totaal	
Aantal 4 tot 18-jarige deelnemers	3.308
Aantal volwassen deelnemers	5.102
Deelnemers rondleidingen	3.691
Bezoekers lunchconcerten	8.865
Bezoekers Open Huis	4.444

Open huis

Tijdens het jaarlijkse *Open Huis* kan iedereen gratis genieten van opera en ballet. Bezoekers nemen een kijkje achter de schermen bij de rekwisietendienst, de kap- en grimeafdeling en op de kostuumafdelingen. Ook dit jaar verzorgt de rekwisietendienst de fototentoonstellingen in de gangen bij de ateliers en in de foyers van het theater. Met optredens van dansers van Het Nationale Ballet en de Junior Company en solisten van De Nationale Opera wordt een gevarieerd programma gepresenteerd voor een 4.444 koppig publiek.

In- en rondleidingen.

Aan iedere voorstelling gaan inleidingen vooraf, die gratis toegankelijk zijn voor bezoekers van de voorstelling. Deze vinden met ingang van dit jaar plaats in de goed geïsoleerde, nieuwe Odeonzaal. Rond *The Sleeping Beauty* wordt drie keer een familie-inleiding georganiseerd, waarbij het verhaal kort wordt toegelicht en er met de kinderen een kleine choreografie wordt ingestudeerd. Ook bij de jeugdopera *Hondenhartje* worden twee speciale familie-inleidingen georganiseerd. 164 mensen volgen de cursus Opera of Ballet Uitgelicht en 3.691 mensen wonen een rondleiding bij in Nationale Opera & Ballet.

Zingen met de opera

Dit jaar vindt de derde editie van het *Kinderkorenfestival* in Nationale Opera & Ballet plaats. De dag biedt een kennismaking met de kunstvorm opera: er zijn workshops zang, spel, beweging en theater en de dag wordt afgesloten met de uitvoering van een gelegenheidslied, gecomponeerd door Micha Hamel op een tekst van Erik Bindervoet en Robbert-Jan Henkes over Plastic Soep. In totaal doen er 231 kinderen mee voor een publiek van 300 bezoekers in de zaal.

Het jaarlijkse project *Zingen bij de Opera*, waarbij amateurzangers kunnen meezingen in het door De Nationale Opera begeleidde koor, trekt in 2017 142 deelnemers, verdeeld over twee koren. Monteverdi is het thema en het project vindt plaats in het Decoratelier in de theateropstelling van *Madrigalen*.

Daarnaast is er *Zingen bij de Opera, Kinderkoor*, met *Prinses Turandot* als thema. Er doen 32 kinderen mee bij de repetities tijdens de projectweek in de voorjaarsvakantie. Het kinderkoor heeft een speciaal optreden tijdens de opening van de Odeonzaal en treedt daar ook op tijdens het Open Huis.

Op 16 december wordt in samenwerking met de gemeente Amsterdam voor de tweede keer een *Christmas Carols* georganiseerd, een gratis kerstconcert voor inwoners en bezoekers van Amsterdam. Het is een initiatief van leden van het Koor van De Nationale Opera die net als vorig jaar de kinderen van het kinderkoor Nieuw Vocaal Amsterdam betrekken bij dit concert

JUNIOR COMPANY IN DE OBA

Tijdens de voorjaarsvakantie maakt Het Nationale Ballet een kleine tour langs verschillende OBA-locaties in Amsterdam. De aftrap vindt plaats in het theater van de Openbare Bibliotheek naast het Centraal Station waar de Junior Company een voorproefje geeft van de aankomende tournee *Juniors Go Dutch*. Het optreden bestaat hier onder andere uit de generale repetitie van het energieke ballet *Blink* en interviewt Chazia Mourali twee oud-dansers van de Junior Company over hun carrière.

In de andere zes bibliotheken laat de artistiek leider van de Junior Company Ernst Meisner samen met drie dansers zien hoe het er bij Het Nationale Ballet aan toegaat, bijvoorbeeld hoe dansers dagelijks balletles krijgen, en wordt *Embers* gedanst. In totaal zijn hier 581 mensen mee bereikt.

dat plaats vindt op een podium voor de hoofdingang. Ondanks het slechte weer trekt het concert zo'n 1.000 bezoekers.

Jump

Jump, de fanclub van Het Nationale Ballet, telt momenteel ruim 400 individuele leden. Er worden verschillende activiteiten voor de leden georganiseerd en de website van *Jump* biedt achtergrondinformatie over Het Nationale Ballet en haar dansers. De fanclub organiseert allerlei activiteiten, zoals workshops, rondleidingen, de winterworkshop en de jaarlijkse dansdag.

Studenten bij Opera Forward Festival

Rondom de tweede editie van het Opera Forward Festival is een studentenparticipatietraject ontwikkeld, dat op drie dagen geconcentreerd midden in het festival plaats vindt op de zogenaamde OFF-Days. Daarnaast doen 270 studenten van verschillende kunsthogescholen en conservatoria mee aan de diverse uitvoeringen en Talent-opera's. Dit onderdeel van Opera Forward Festival is een groot succes, zowel voor de studenten en docenten, als voor de bezoekers.

Pilot recital

De mogelijkheden van de nieuwe Odeonzaal worden dit jaar volop onderzocht. Zo vindt er een pilot plaats voor het presenteren van recitals door jonge zangers. De spits wordt



Studenten-opera *Oceanisch Verlangen* tijdens het Opera Forward Festival 2017.

afgebeten door de jonge tenor Mich Rademakers, met als resultaat enthousiaste bezoekers en tevreden experts wat betreft de akoestiek en ambiance.

Educatiepartners

In 2017 is de samenwerking met Het Concertgebouw, het Nederlands Philharmonisch Orkest, Muziekgebouw aan 't IJ en Orkaan in de Alliantie Muziekeducatie Amsterdam (AMA) voortgezet, met als doel gezamenlijk te kunnen optrekken bij het ontwikkelen van muziekeducatief aanbod voor scholen. Op stedelijk niveau zijn Mocca en de Pit belangrijke gesprekspartners. Landelijk maakt Nationale Opera & Ballet deel uit van de netwerkbijeenkomsten van het Landelijk Kenniscentrum voor Cultuureducatie en Amateurkunst (LKCA). Verder wordt er op educatief gebied samengewerkt met de Amsterdamse Hogeschool voor de Kunsten, de Hogeschool voor de Kunsten Utrecht, de conservatoria van Amsterdam, Utrecht, Alkmaar en Den Haag, de Universiteit van Amsterdam, de Vrije Universiteit en de pabo's in Amsterdam en Haarlem. Daarnaast is er nauw contact met een aantal instellingen voor Kunstzinnige Vorming: Mocca (Amsterdam), Fluxus en Agora (Zaandam),

Artiance (Alkmaar), Cultuurbrigade (Heemskerk), Pier K (Hoofddorp), KUVU (Woerden) en 't Hart in Haarlem. En niet te vergeten alle scholen van alle onderwijstypen waar dit jaar mee wordt samengewerkt.

1.4. PUBLIEKSBEREIK EN MARKETING

Publieksbereik en marketing staan in 2017 in het teken van jong, divers en breed. Dat wordt bereikt door de versterking van de onlinekanalen, het zoeken naar nieuwe verhalen en het betrekken van jonge mensen en het focussen op de toptalenten binnen de kunstvormen.

Zaalbezetting en prijsbeleid

De resultaten over 2017 zijn voor Nationale Opera & Ballet zeer goed. Totaal ontvangt Nationale Opera & Ballet met al zijn voorstellingen en activiteiten in en buiten het theater zo'n 300.000 bezoekers. Bij de 145 openbare voorstellingen in de grote zaal zijn in totaal 214.657 bezoekers aanwezig; de gemiddelde bezettingsgraad van deze reguliere programmering (zonder de jeugdvoorstellingen) komt uit op 93%. Met de jeugdvoorstellingen erbij, *Hondenhartje* dat zich afspeelt op het voortoneel en *De kleine grote kist* in de grote studio, ontvangt Nationale Opera & Ballet in totaal 219.276 bezoekers in het theater in 2017. Het totaal aantal bezoekers voor alle openbare voorstellingen, inclusief tournees en inclusief de Junior Company bereiken de gezelschappen ruim 259.000 bezoekers, 7.000 hoger dan in 2016. Uitgesplitst op gezelschapsniveau gaat De Nationale Opera van 96% naar 91% en stijgt de bezettingsgraad van Het Nationale Ballet van 92% naar gemiddeld 94,5%. Het percentage bezoekers dat zowel De Nationale Opera als Het Nationale Ballet bezoekt, komt 1 procent lager uit dan in 2016: op 8%.

De recettes voor De Nationale Opera komen € 283.000 hoger uit dan begroot, bij Het Nationale Ballet, inclusief de tournees en Junior Company € 155.000 hoger dan begroot. Dynamic pricing levert dit jaar € 267.000 extra inkomsten op. Het beleid ten aanzien van vrijkaarten wordt strak gehanteerd en regelmatig geëvalueerd. Het percentage vrijkaarten bedraagt dit jaar opnieuw ruim 5%.

De daling in de verkoop van abonnementen bij De Nationale Opera zet zich voort. Ook bij Het Nationale Ballet daalt, na een stijging vorig jaar, de verkoop van abonnementen. Door een verhoging van de prijzen met gemiddeld 3% is de daling van de omzet beperkt. Het aantal nieuwe abonneemthouders bij De Nationale Opera bedraagt dit seizoen 1.017, waarvan 173 bezoekers niet eerder De Nationale Opera hebben bezocht. Bij Het Nationale Ballet ligt dit aantal op respectievelijk 819 en 116 nieuwe klanten. Het aantal abonneemthouders dat voor beide gezelschappen een abonnement heeft gekocht is gedaald, van 1.518 naar 1.066 (12% van het aantal abonneemthouders). Het wordt ieder jaar een grotere uitdaging voor de marketingafdeling om het verlies van abonneemthouders op te vangen met nieuw publiek.

Marketing en nieuw publiek

Het bereiken van jongeren blijft prioriteit en zorgt ook dit jaar voor enkele nieuwe initiatieven, zoals My Muse & Me voor

ABONNEMENTEN				
De Nationale Opera	2015-2016	2016-2017	2017-2018	Vershil
aantal abonnementen	10.918	9.860	8.564	- 13 %
netto omzet	€ 4.871.617	€ 4.6557.896	€ 4.444.404	- 4,6 %
aantal stoelen	51.576	47.484	45.045	- 5 %

Het Nationale Ballet	2015-2016	2016-2017	2017-2018	Vershil
aantal abonnementen	4.296	4.376	4.038	- 7,7 %
netto omzet	€ 632.572	€ 660.807	€ 634.182	- 4 %
aantal stoelen	13.546	14.095	13.211	- 6 %



Optreden Uitmarkt 2017. Floor Eimers en Vito Mazzeo dansen *Replay* in het Scheepvaartmuseum Amsterdam (choreografie: Ted Brandsen).

jongeren tussen 16 en 35 jaar. Een lidmaatschap kost € 20 per jaar en geeft recht op korting. Daarbij geldt: hoe jonger je bent, hoe hoger de korting op de kaartjes. Daarnaast worden de Opera en de Ballet Flirt gecontinueerd: bij iedere productie wordt er één Flirt georganiseerd voor jongeren onder de 30 jaar die nog nooit opera of ballet hebben bezocht. Zij kunnen tegen een gereduceerd tarief de voorstelling bezoeken en na afloop met uitvoerenden en makers in gesprek gaan. De Flirts zijn altijd binnen enkele dagen uitverkocht.

Het percentage studententickets stijgt: 4 tegenover 3% in 2016 voor Het Nationale Ballet en 3,5 tegenover 2,5% voor De Nationale Opera. Eén van de speerpunten bij het Opera Forward Festival is het bereiken van nieuw en jong publiek. Dat lijkt goed te slagen: bij de tweede editie van dit festival komt 26% nieuw publiek en 13% jongeren (onder 35 jaar). Het totaal aantal nieuwe bezoekers bedraagt in 2017 15% voor De Nationale Opera en 36% bij Het Nationale Ballet.

Het percentage buitenlands publiek bedraagt 6%, vergelijkbaar met 2016. Verder blijkt uit database analyse dat 41% van het publiek uit Groot-Amsterdam komt en 53% uit de rest van Nederland.

Naamsbekendheid

Via regulier onderzoek wordt zicht gehouden op de naamsbekendheid van Nationale Opera & Ballet. De merknaam Nationale Opera & Ballet is begin 2017 opnieuw gemeten en blijkt met een stijging van 42 naar 44% weer iets bekender te zijn geworden.

De nationale bekendheid van De Nationale Opera en Het Nationale Ballet dalen licht naar respectievelijk 26% (van 28%) en 67% (van 68%). Het continu-onderzoek onder bezoekers, waarbij per voorstelling at random 100 bezoekers worden geselecteerd voor een online enquête, toont aan dat de waardering voor de gezelschappen onverminderd hoog is: een 8,6 voor De Nationale Opera en een 8,8 voor Het Nationale Ballet. Circa 97% van de bezoekers geeft aan een herhaalbezoek te overwegen.

Campagnes

De marketingbeelden worden geschoten door Petrovsky & Ramone. Zij bepalen mede het beeld van Nationale Opera & Ballet naar buiten. De marketingcampagnes worden steeds vaker online gevoerd. Het is echter van belang om ook letterlijk op straat en in de gedrukte media zichtbaar te zijn. De outdoor campagnes (mix van print en screens) worden ook dit jaar gevoerd. Sinds het najaar is een proef gaande om postercampagnes ten behoeve van de opera in de nabijgelegen provincies te voeren. Het is nog te vroeg om daaruit conclusies te trekken. Printadvertising wordt heel gericht ingezet in geselecteerde dagbladen en tijdschriften. Radio is bij beide gezelschappen nog steeds een relevant communicatie-instrument; voor de marketing van sprookjesballetten is televisie het aangewezen medium. Middels prijsvragen via de radio wordt veel gratis exposure bereikt.

Rode loper

Bij een selectief aantal opera- en ballet première's wordt een zogeheten Rode Loper ingezet, waarbij verschillende doelgroepen



Bezoek Koninklijk paar aan de première van *Ode aan de Meester*

pen verdeeld worden uitgenodigd: politici, CEO's van bedrijven, bekende Nederlanders en andere VIP's. Dit is een effectief middel om veel vrije publiciteit op radio, televisie, kranten en social media te genereren. De mediawaarde die dit vertegenwoordigt is een veelvoud is van het beschikbare marketingbudget.

Online media

Dit jaar is weer volop ingezet op de media in eigen beheer en het bereik hiervan groeit dagelijks, conform de trend van de afgelopen jaren. Ook in 2017 hebben meer bezoekers online Nationale Opera & Ballet gevonden en groeien de social mediakanalen. De eigen gemaakte video's op Youtube en Facebook trekken dit jaar meer dan 8,5 miljoen views, een nieuw record, nadat in 2016 het aantal views al verdubbelt en uitkomt op 6,5 miljoen.

Stream	Datum	Aantal weergaven
<i>Made in Amsterdam</i> - Ernst Meisner	31-jan	15.710
<i>Made in Amsterdam</i> - David Dawson	1-feb	36.882
<i>Made in Amsterdam</i> - Juanjo Arqués	6-feb	15.957
<i>Gala</i>	12-sep	30.179
<i>World Ballet Day</i>	5-okt	547.568
<i>Christmas Carols</i>	16-dec	9.687

ONLINE LEZEN EN KIJKEN

Een nieuw initiatief is het online magazine, www.operaballet.nl/magazine, waarin achtergrondartikelen over opera of ballet worden geplaatst. Veel artikelen komen uit Odeon, het blad van De Nationale Opera, of uit programmaboeken. Deze artikelen kunnen zo op een veel grotere schaal gelezen worden. Daarnaast is een nieuwe Youtube serie ontwikkeld, waarbij BN'ers naar een voorstelling gaan en hun reactie delen in

een video: <http://bit.ly/BnersOntdekken>. Veel kijkers trekt ook de nieuwe Youtubeserie waarbij Tim en Salome van de Junior Company vloggend vertellen over hun leven als danser, te zien via <http://bit.ly/balletVLOGS>. Ook de livestreamsessies op Facebook bij onder meer bij de choreografen van *Made in Amsterdam*, blijken een groot online publiek te trekken.

Het onlineteam is in 2017 uitgebreid met een parttime online marketeer die zich vooral focust op de kanalen die de meeste kaartverkoop genereren: zoekmachine- en emailmarketing. Dit vertaalt zich direct in een stijging van het online aandeel in de verkoop.

De aanwezigheid op social media valt op en wordt gewaardeerd. Nationale Opera & Ballet wordt genomineerd in vier categorieën van De Beste Social Media Awards: Beste Merk, Beste Pagina, Beste Innovatie en Beste Talent. Daarnaast wordt de 'Duimpje Omhoog'-prijs aan Nationale Opera & Ballet uitgereikt tijdens het televisieprogramma Podium Witteman.

Vrije publiciteit

De traditionele media lijken zich steeds meer terug te trekken in hun berichtgeving over kunst en cultuur. Om deze negatieve trend te beïnvloeden, heeft Nationale Opera & Ballet een gespreksronde geëntameerd met alle belangrijke hoofdredacteurs. Naast een inhoudelijk gesprek over kunst en de media in het algemeen en opera en ballet en de media in het bijzonder, is een rondleiding achter de schermen georganiseerd. Ook

is een reeks bezoeken gestart aan alle omroepdirecteuren en netwerkcoördinatoren om de aandacht die de media schenken aan Nationale Opera & Ballet te optimaliseren. Gesprekken leiden ook tot daadwerkelijke coverage van Nationale Opera & Ballet.

Vrije publiciteit De Nationale Opera

In maart genereert de tweede editie van het Opera Forward Festival veel media-aandacht. De wereldpremière van *The New Prince* zorgt voor aandacht op de zenders Radio 1 (Kunststof), Radio 4 en in alle landelijke dagbladen. The Washington Post en de New York Times schrijven over de productie en CNN maakt een documentaire over de Amerikaanse componist Mohammed Fairouz en *The New Prince*. Mediawaarde in online en print bedraagt zo'n € 400.000.

Bijzonder is ook de grote modefotografieproductie in Harper's Bazaar, geschoten in het decor van *Prins Igor*. De opening van het Holland Festival met Monteverdi's *Mariavespers*, in aanwezigheid van koningin Maxima, trekt veel aandacht in alle belangrijke media.

Online doelstellingen	Gerealiseerd 2016	Gerealiseerd 2017	Verskil t.o.v. 2016
Site			
Bezoekers website	1.107.000	1.134.823	3%
Percentage kaarten verkocht online HNB totaal	55%	53%	-2%
Percentage kaarten verkocht online HNB los	64%	61%	-3%
Percentage kaarten verkocht online DNO totaal	30%	35%	5%
Percentage kaarten verkocht online DNO los	50%	63%	13%
Social media			
Volgers Facebook Het Nationale Ballet	75.800	85.877	13%
Volgers Facebook De Nationale Opera	23.980	28.226	18%
Volgers Facebook Nationale Opera & Ballet	6.808	10.715	57%
Volgers Twitter Het Nationale Ballet	11.863	13.200	11%
Volgers Twitter De Nationale Opera	11.887	15.600	31%
Volgers Instagram	25.900	30.500	18%
Video views Facebook & Youtube	6.701.2614	8.592.657	28%
Abonnees Youtube	4.768	7.580	59%
E-mail			
Nieuwsbrief abonnees ballet	19.370	27.030	40%
Nieuwsbrief abonnees opera	17.823	23.862	34%
Nieuwsbrief studenten	4512	7.472	66%



Pre launch van Opera Forward Festival 2017 in sociëteit Sexyland met lezingen en optredens.

Top 5 Facebook video's De Nationale Opera		aantal weergaven
1	Achter de schermen bij <i>La forza del destino</i>	169.650
2	Trailer <i>Salome</i>	105.333
3	Aria ' <i>La vergine degli angeli</i> ' door Eva-Maria Westbroek	105.146
4	Trailer <i>Eliogabalo</i>	94.166
5	Achter de schermen bij <i>Gianni Schicci</i>	93.515
Top 5 Facebook video's Het Nationale Ballet		aantal weergaven
1	Livestream World Ballet Day	547.584
2	Trailer <i>Ode aan de Meester</i>	235.431
3	Trailer <i>Mata Hari</i> (2016)	213.689
4	Trailer <i>Mata Hari</i> (2017)	167.791
8	Trailer <i>Shostakovich Trilogy</i>	158.870

Zeer veel aandacht is er ook voor Ivo van Hove, de regisseur van *Salome*. Die productie behaalt een mediawaarde voor print en online van circa € 183.000.

Aan het begin van het nieuwe seizoen treden de mannen uit het Koor van De Nationale Opera op in *De Wereld Draait Door*, ter gelegenheid van de nieuwe productie van *La forza del destino* van Giuseppe Verdi. Ze zingen opnieuw in *De Wereld Draait Door* vanwege een triestere aanleiding, namelijk de denkdienst voor burgemeester Eberhard van der Laan.

De gastenlijst en de grote première vande reprise van *La bohème* in december trekt de aandacht van societypers. De Telegraaf, Weekend en Privé schrijven hierover en in Shownieuws (SBS6) en RTL Boulevard (RTL4) zijn items te zien.

1.5. STEDELIJKE AMBITIES



Lancering van het jongereninitiatief My Muse & Me

Vrije Publiciteit Het Nationale Ballet

De media-aandacht voor Het Nationale Ballet blijft onverminderd groot. Het gezelschap is sterk aanwezig op de Nederlandse televisie, radio en in (inter)nationale printmedia. De pieken rond de vrije publiciteit concentreren zich rond de producties *Made in Amsterdam*, *Onegin*, het *Gala* en *Ode aan de Meester*.

Het programma *Made in Amsterdam* in combinatie met de eerste internationale balletconferentie *Positioning Ballet* tijdens het premièreweekend, zorgt voor aandacht van de in grote getalen aanwezige internationale (dans)pers. Het resulteert in lovende items en artikelen op onder andere *Al Jazeera* en in de *Frankfurter Allgemeine Zeitung*.

De Rode Loper première van *Onegin* en het emotionele afscheid van danseres Rachel Oomens na de laatste voorstelling, leveren items op in onder andere *Shownieuws* en *RTL Late Night*. Het *Gala*, dit jaar opgedragen aan Rachel Beaujean én de viering van de vijfentachtigste verjaardag van Hans van Manen met het programma *Ode aan de Meester* zorgen voor een enorme belangstelling van de media. Veel radio- en televisieprogramma's, waaronder *Opium Radio*, *Radio Kunststof*, *Podium Witteman*, *Blauw Bloed*, *Volle Zalen* en *RTL Boulevard*, en alle landelijke dagbladen besteden ruim aandacht aan de hommages aan beide balletgrootheden.

De televisieuitzendingen rond het gezelschap bereiken zo'n 15 miljoen kijkers. Zo worden onder andere de bijdragen van Het Nationale Ballet aan het Bevrijdingsconcert op 4 mei en een optreden van Michaela DePrince tijdens de benefietavond van Warchild live uitgezonden op NPO 1. De uitzendingen van *Lekker Laat* van Paul de Leeuw met Marijn Rademaker en *De Reünie* met Brienne Zijlmans, bestuurslid van Het Nationale Ballet Fonds, worden zeer goed bekeken. Daarnaast trekt het inmiddels derde seizoen van het RTL4 dansprogramma *Dance Dance Dance* met eerste soliste Igone de Jongh als jurylid meer dan 9 miljoen kijkers.

Algemeen nieuws, over het allereerste optreden in de geschiedenis van het gezelschap in het befaamde Mariinsky Theater, de bekendmaking van de aanstelling van de *Young Creative Associates* Peter Leung en Juanjo Arqués, de komst van de Prix de Lausanne winnaar Michele Esposito naar de Junior Company en de toekenning van twee hoge onderscheidingen aan Hans van Manen, Commandeur in de Ordre des Arts et des Lettres en de VSCD oeuvreprijs, wordt groot opgepikt door de Nederlandse pers. Indrukwekkend is het interview met de zwangere primaballerina Anna Tsygankova in het Volkskrant Magazine naar aanleiding van de Prijs van Verdienste toegekend door de Stichting Dansersfonds '79.

Talentontwikkeling en wereldklasse

Met De Nationale Opera en Het Nationale Ballet heeft Amsterdam de twee internationale boegbeelden van deze kunstvormen binnen haar stadsgrenzen. De top van de kunstwereld werkt veel en graag samen met de gezelschappen en met de ateliers en technische afdelingen van Nationale Opera & Ballet. In verschillende publicaties wordt dit jaar ingezoomd op het grote aantal internationale coproducties en de samenwerking met wereldvermaarde zangers, dirigenten, choreografen, ontwerpers en couturiers. Nationaal en internationaal behoren de gezelschappen tot de top en beide trekken veel bezoekers in en naar Amsterdam, zowel uit de stad zelf (41%), als daarbuiten (55%) en vanuit het buitenland (6%). Dat maakt Nationale Opera & Ballet tot een belangrijke partner van de gemeente in haar ambitie om Topstad op het gebied van kunst en cultuur te zijn. De wethouder van Amsterdam Kajsa Ollongren organiseert een culturele missie naar New York met belangrijke culturele instellingen. Namens Nationale Opera & Ballet nam Algemeen directeur Els van der Plas deel aan deze missie.

Solisten, artistiek directeuren, balletmeesters en jonge choreografen zijn veelvuldig te gast in diverse buitenlandse vooropnames, gastregies, jurylidmaatschappen, workshops en masterclasses. Daarmee profileert Amsterdam het niveau van opera en ballet maar ook de stap zich op een internationaal podium.

In Amsterdam zelf wordt actief deelgenomen aan overleggen van werkgroepen van het Amsterdamse Culturele Instellingen Overleg en aan gesprekken over nieuwe dansfaciliteiten in de stad, maar ook met De Groene Plantage of in de door Nationale Opera & Ballet mede opgerichte Alliantie Muziekeducatie Amsterdam.

Nationale Opera & Ballet ontwikkelt meer dan voorheen activiteiten buiten het eigen theater; de zichtbaarheid in de stad is bijvoorbeeld tijdens het Opera Forward Festival bijzonder groot, met voorstellingen in verschillende Amsterdamse theaters. Daarnaast is dit jaar voor het eerst geëxperimenteerd met het spelen van een voorstelling in het Decoratelier in Zuidoost en verzorgt de Junior Company een reeks optredens in een aantal openbare bibliotheken door de stad heen verspreid. Met de gratis lunchconcerten in de foyer of het organiseren van een Open Huis wordt de drempel van het theater verlaagd.



Kinderen poseren, in kostuum, voor een green screen tijdens het Open huis.

Zowel opera als ballet hebben hun eigen intensieve talentontwikkelingsprogramma's die een brugfunctie vervullen tussen kunstvakopleiding en internationale beroepspraktijk. De Junior Company is in de vier jaar van zijn bestaan uitgegroeid tot een niet weg te denken factor in de ontwikkeling van jong danstalent: dansers die hier vandaan komen zijn tot dusverre allemaal opgenomen in het corps de ballet van Het Nationale Ballet en andere internationale topgezelschappen en zijn binnen die gezelschappen al bezig aan hun weg naar een solistenstatus. In het kader van De Nationale Opera *talent* doen ook dit jaar weer 159 operatalenten (zangers, regisseurs, dirigenten, componisten, librettisten en ontwerpers) mee aan activiteiten. Het Opera Forward Festival biedt daarnaast voor het tweede jaar veel kansen aan jonge talenten en richt zich met een stevig educatief programma vol op de vernieuwing van het genre. Met het mede door Nationale Opera & Ballet opgerichte 3-jarige Meester Opleiding Coupeur versterkt Nationale Opera & Ballet het coupeurs vak en draagt het ook bij aan een opleiding die het vak van coupeur tot professionele hoogte brengt, en die



Optreden van leden het Koor van DNO tijdens de jaarlijkse Christmas Carols

na vijf jaar een nationale en internationale status van betekenis heeft. Daarnaast begeleidt Nationale Opera & Ballet jaarlijks meer dan honderd stagiaires.

In 2017 bereikt Nationale Opera & Ballet 182 scholen. In totaal bezoeken 18.627 leerlingen het theater, voor een rondleiding, een workshop of voor het bezoeken van een voorstelling. Het project *Amsterdam I Am* is een mooi voorbeeld van een dit jaar ontwikkeld project waarin leerlingen met cultureel zeer diverse achtergronden uit het voortgezet onderwijs nauw samenwerken aan het vormgeven van hun Amsterdam.

Met de focus op diversiteit in 2017 draagt Nationale Opera & Ballet ook bij aan het bereiken van de diverse bewoners van Amsterdam, van jong tot oud en met diverse culturele achtergronden. Zowel in de organisatie, op het toneel als in de zaal is het van belang herkenbaar te zijn voor de grootst en breedst mogelijke doelgroep.

Nationale Opera & Ballet is de plek in Amsterdam waar opera en ballet op hoog niveau geproduceerd en beleefd kan

worden. Waar steeds meer jonge mensen zich thuis voelen en waar met de nieuwe Odeonzaal nog meer verdiepende activiteiten georganiseerd kunnen worden. Ten slotte staan duurzaamheid en maatschappelijk ondernemen hoog in het vaandel en wordt er hard aan gewerkt om Nationale Opera & Ballet op alle fronten toekomstbestendig te maken.



Dansers Anna Tsygankova en Sebasien Galtier in *Oregon* (choreografie: John Cranko)

1.6. FONDSENWERVING EN RELATIEBEHEER

Het is een belangrijk jaar voor de afdeling Fondsenwerving en Relaties: twee vooraanstaande bedrijven sluiten sponsorcontracten. Het eerste International Young Patrons Gala vindt plaats, het Nationale Opera & Ballet Fonds gaat daadwerkelijk van start, er wordt opnieuw een succesvolle crowdfundingcampagne gevoerd en ten slotte dragen ook de vele wervingsavonden van beide gezelschappen bij aan dit succesvolle jaar.

Geld en draagvlak

Het in 2017 geworven geld door sponsoring, bijdragen fondsen, particuliere donaties en bartering betreft ruim € 2.6 miljoen. Afgelopen jaren is ingezet op vier markten die alle substantieel groeien: sponsoren, events, particulieren en fondsen.

Houthoff wordt per 1 januari 2108 hoofdsponsor van Nationale Opera & Ballet, de eerste hoofdsponsor sinds de fusie in 2013. Houthoff sponsort Nationale Opera & Ballet in het kader van haar slogan 'Going Beyond', een ambitie die het bedrijf herkent in de vele aspecten van Nationale Opera & Ballet.

ING tekent in juli 2017 het driejaarlijkse sponsorcontract in het kader van 'Unboxing Talent' voor de Junior Company. ING vergelijkt de verhalen van de balletdansers met de aanpak die hun bankiers onderscheidt van andere zakenbanken. Junior Company treedt onder meer op bij de uitreiking van de ING Unseen

Talent Award 2017, een platform voor opkomend fotografietaalent uit Europa.

Voor de tweede keer vindt een crowdfundingcampagne plaats, ditmaal om een nieuwe choreografie van Juanjo Arqués voor het jubileumprogramma van de Junior Company in 2018 mogelijk te maken. Deelnemers kunnen als tegenprestatie het creatieproces van heel dichtbij meebeleven en dat is uniek. Zo mag men onder andere de allereerste brainstorm van het artistieke team, de presentatie van de eerste prototypes van de kostuums en de eerste repetitie bijwonen.

International Young Patrons Gala

Het eerste International Young Patrons Gala op 9 juni is een groot succes: 1.501 jongeren, van wie ruim 200 uit het buitenland, bezoeken de speciaal voor hen gemaakte productie met aansluitend een feest in de foyers. Het gala bewijst dat jongeren open staan voor de kunstvormen opera en ballet én bereid zijn een steentje bij te dragen: eind 2017 zijn er ruim 180 Young Patrons die jaarlijks tussen de € 500 en € 2.500 doneren.

Opera & Ballet Lounge en BalletDiner

De Opera & Ballet Lounge wordt gesponsord door Loyens & Loeff, De Nederlandsche Bank, Jacobs Douwe Egberts, The Boston Consulting Group en KPMG. Deze wordt vier keer per jaar rondom een opera – of balletpremière georganiseerd en

ODEONZAAL, EEN NIEUWE RUIMTE VOOR EDUCATIE

Sinds 2016 is gewerkt aan een nieuwe inleidingen- en educatieruimte, waarmee het publiek beter bediend (inleidingen) en de kinderen en jongeren beter ontvangen (educatieprogramma) kunnen worden. Ook kunnen meer kleine events beter en professioneler worden uitgevoerd, zoals Foyeravonden, lezingen, debatten of recitals. De Odeonzaal wordt mogelijk gemaakt door bijdragen van de gemeente Amsterdam, Prins Bernhard Cultuurfonds, Stichting Zaba-was, Het Nationale Ballet Fonds, de Vereniging van

Vrienden van De Nationale Opera, het Drs Cor van Zadelhoff Fonds, Philips Lighting, Vue Audiotechniek, AkzoNobel, Desso, Gispen én vele bezoekers. Op 19 april opent de Odeonzaal officieel met een educatief programma voor sponsors en publiek. Hiermee is de zaal officieel ingeluid met kinderen op het podium en in de zaal en optredens van het Nieuw Vocaal Amsterdam en de Nationale Balletacademie.



Groepsfoto *Symfonieën der Nederlanden* (choreografie: Hans van Manen) tijdens het BalletDiner 2017

zorgt ervoor dat de top van het bedrijfsleven meer en meer betrokken raakt bij deze kunstvormen. Het BalletDiner levert elk jaar een groeiend aantal tafelkopers op die van dichtbij ervaren dat ballet topsport én kunst is en brengt in 2017 € 130.000 aan inkomsten.

Particulieren

Het OperaDiner, waar nieuwe donateurs geworven worden, genereert ook dit jaar nieuwe eenmalige giften en donateurs voor de komende vijf jaar.

Op de valreep van het jaar wordt bekend dat de Geefwet en met name de 125% aftrek voor culturele ANBI's vastgelegd worden door de overheid. Dit zal de groei van particuliere donateurs bijzonder stimuleren. In het regeerakkoord is voorts afgesproken dat alle aftrekposten in de inkomstenbelasting (dus ook de giftenaftrek) vanaf 2020 in vier jaarlijkse stappen worden afgebouwd naar 37%. Zeker voor mensen die nu in de hoogste schijf een aftrek van 51,95% genieten, betekent dat dus een forse vermindering. Het is onduidelijk of dit ook gaat gelden voor lopende giften.

Private fondsen

Cultuurfondsen herkennen de kwaliteit en ambitie van Nationale Opera & Ballet: Ammodo, VSBfonds, Prins Bernhard Cultuurfonds, Fonds 21, VandenEnde Foundation, Stichting Zabawas, Blockbusterfonds, Dioraphte, Brook Foundation, Gieskes-Strijbis Fonds, ENOA, Freek en Hella de Jonge

Stichting, BankGiro Loterij Fonds, Turing Foundation en Gravin van Bylandt Stichting verbinden zich aan een of meerdere van de initiatieven om innovaties te introduceren, nieuwe doelgroepen te betrekken of talent te ontwikkelen.

Evenementen

De nieuwjaarsreceptie van de gemeente Amsterdam, een avondvullend event van Houthoff voor ruim 300 cliënten, vier keer de driemaandelijks presentatie van Booking.com voor ruim 1.000 medewerkers van het hoofdkantoor. Dit is slechts een greep uit de meer dan 30 grote evenementen die in Nationale Opera & Ballet plaatsvinden. Deze bijeenkomsten zorgen voor omzet én draagvlak onder heel diverse doelgroepen.

Markt en doelstellingen

De markt voor fondsenwerving blijft buitengewoon competitief. De doelstellingen voor fondsenwerving voor Nationale Opera & Ballet voor de komende jaren zijn vastgelegd in een strategieplan en kunnen naar verwachting ook gehaald worden. De internationale topkwaliteit en de doelgroepen die de gezelschappen bereiken, vormen het uitgangspunt voor fondsenwerving. Deze wordt continu vertaald in aantrekkelijke en zich van de markt onderscheidende proposities om particulieren, fondsen en bedrijven in financiële zin te betrekken bij Nationale Opera & Ballet. Het vinden van draagvlak en het opbouwen van relaties is een arbeidsintensief, maar lonend proces, zoals de cijfers laten zien.



Optreden van Koor van DNO en solisten tijdens het Young Patrons Gala 2017 (regie: Floris Visser)

NATIONALE OPERA & BALLET FONDS

De structuur van de fondsenwerving is aangepast aan de toekomstige ambities met de oprichting van het Nationale Opera & Ballet Fonds. De Vereniging Vrienden van De Nationale Opera heft zichzelf op en 90% van de Vrienden (ruim 1.500) meldt zich aan als Vriend bij het nieuwe fonds. Het Nationale Ballet Fonds fuseert met het nieuwe overkoepelende fonds. Particulieren met affiniteit voor opera en ballet, wervingskracht en zelf ook donateur nemen plaats in het bestuur, dat op 3 juli is geïnstalleerd. Met Tom de Swaan als voorzitter treden Eric Bal (penningmeester) en Lieve Declercq, Diana van Everdingen, Isabel

Fernandez, Jan Haars, Heleen van Poecke, Ing Yoe Tan en Corinne Vigreux aan. Het bestuur zal samen met de afdeling Fondsenwerving en Relaties initiatieven ondernemen die de groei van particuliere donateurs fors moet stimuleren. Binnen het fonds wordt voorts een opera- en een balletcommissie ingericht. De operacommissie bestaat uit voorzitter Eric Bal en leden Ingrid Prinsen, Jan Spaans, Jannie Fransman en Tineke de Witt-Wijnen. De balletcommissie wordt gevormd door Jan Haars (voorzitter) en Michiel Wijsmuller, Carel van der Spek, Briene Zijlmans, Frederik Rédelé en Diana van Everdingen.

1.7. PERSONEEL EN ORGANISATIE

Organisatieontwikkeling

De personele bezetting van medewerkers met een arbeids-overeenkomst vertoont een lichte stijging van 497 in januari naar 500 fte aan het einde van 2017. Van de 77 mensen die in 2017 zijn uitgestroomd, hebben 39 een betrekking elders gevonden en zijn 17 contracten niet verlengd. Daarnaast hebben 14 medewerkers op eigen initiatief de organisatie verlaten en zijn 5 medewerkers met pensioen gegaan. Ook is 1 medewerker arbeidsongeschikt geraakt en 1 medewerker overleden. Van de vrijgekomen posities wordt 31% ingevuld via interne doorstroming. Ten behoeve van de ontwikkeling van vakmanschap en talentontwikkeling lopen 103 leerlingen en studenten stage bij Nationale Opera & Ballet. Daarmee is het streven om tenminste 100 stageplekken per jaar te bieden gehaald. De stages betreffen zowel onderzoeks- als ervaringsplekken. Nationale Opera & Ballet is een erkend leerbedrijf voor veel studierichtingen.

Diversiteit

Het personeelsbestand van Nationale Opera & Ballet is weliswaar divers – alleen al onder de dansers meer dan 25 nationaliteiten – maar is geen afspiegeling van de Amsterdamse of Nederlandse samenleving. Nationale Opera & Ballet is als werk- of stagegever niet goed bekend bij Nederlanders met een niet-Westerse migratieachtergrond. Maatregelen gericht op het vergroten van diversiteit onder medewerkers zijn in eerste instantie gericht op het vergroten van diversiteit onder sollicitanten. De afdeling Personeel & Organisatie heeft in 2017 onderzoek laten doen door een viertal studenten met een diverse achtergrond. De uitkomsten van dit onderzoek zijn gebruikt om veranderingen door te voeren op het gebied van arbeidsmarktcommunicatie en wervingskanalen. Het verkrijgen van inzicht in unconscious bias is een volgende stap.

GOED WERKGEVERSCHAP

HR cyclus

Nationale Opera & Ballet streeft naar een goed werkend systeem voor de instroom, ontwikkeling, door- en uitstroom van medewerkers. Daarbij zijn de kennis, vaardigheden en de talenten van medewerkers aantoonbaar onderdeel van de planningsgesprekken, evaluaties en beoordelingsgesprekken. In elk van deze gesprekken staan zowel de realisatie van de

FIT TO PERFORM

Ballet en moderne dans zijn een vorm van topsport. De druk op dansers is enorm. Lange en intensieve werkdagen, veel reizen en verschillende werkplekken maken het lastig om lichaam en geest goed te verzorgen. Hierdoor liggen blessures en mentale klachten op de loer. Het Nationale Ballet heeft samen met het Scapino Ballet het lectoraat Performing Arts Medicine van Codarts in Rotterdam benaderd om dit probleem te onderzoeken. Zo'n twintig onderzoekers en promovendi vanuit de Hogeschool van Amsterdam, Medisch Centrum Erasmus (sportgeneeskunde), Vrije Universiteit (bewegingswetenschappen) en TU Eindhoven gaan met deze onderzoeksvraag aan de slag. In oktober organiseert Het Nationale Ballet een mini-congres waarin de resultaten van de eerste onderzoeken worden gepresenteerd. Gezamenlijk is de praktijkvraag omgevormd naar drie onderzoeksdoelstellingen:

1. opstellen van meetinstrumenten voor de fysieke en mentale gezondheid van dansers;
2. ontwerpen van een web-based systeem dat real-time informatie uit de ontwikkelde meetinstrumenten kan inlezen, analyseren en interpreteren;
3. ontwikkelen van een Fit to Perform protocol dat aanbevelingen geeft.

Bovenstaande moet leiden tot een daling van het aantal blessures.

organisatie- en afdelingsdoelen als de ontwikkelingsmogelijkheden voor de individuele medewerker centraal. Dat sluit aan bij de behoefte van medewerkers aan een helder ontwikkelpad binnen de eigen functie en binnen Nationale Opera & Ballet, zoals uit eerder onderzoek binnen de organisatie is gebleken.

Veiligheid en gezondheid

Nationale Opera & Ballet hecht veel waarde aan een gezond werkklimaat in een gezonde organisatie. In 2017 is een vernieuwd arbobeleid 'Samen aandacht voor preventie' geschreven waarin ook nieuwe thema's als vitaliteit en duurzame inzetbaarheid zijn opgenomen.

Nationale Opera & Ballet heeft een hoog verzuim: 7,5% voor de hele organisatie. Dit komt onder andere door blessures bij de dansers en langdurige ernstige ziekten in het bedrijf. Om het verzuim terug te dringen is een nieuw verzuimbeleid opgesteld. Hierin zijn een verzuimprotocol en een plan van aanpak voor het voorkomen en verminderen van verzuim opgenomen. Ook is een H&R-beleid geïmplementeerd en zijn leidinggevendenden getraind.

Onder de dansers is een speciaal voor hen opgesteld preventief medisch onderzoek gehouden. Het onderzoek is in nauw overleg met Human Capital Care, de sportartsen van het OLVG-West, het team van Fit to Perform en het health team van Het Nationale Ballet samengesteld en kijkt zowel naar de fysieke als de mentale fitheid van de dansers. De opkomst is nog niet voldoende om betrouwbare conclusies te kunnen trekken, maar geeft wel indicaties voor aandachtsgebieden. Het is de bedoeling om de dansers voortaan jaarlijks een sportmedische keuring aan te bieden. Ook zijn zij, net als de bedrijfsarts, betrokken bij de follow-up van de uitslagen van het preventief medisch onderzoek.

Cao

In het najaar starten de nieuwe onderhandelingsessies voor de cao voor 2018. De onderhandelingen gaan over de onderwerpen die genoemd zijn in de preambule van de cao 2016 – 2017. Het gaat daarbij onder meer over een verder gaande harmonisatie, met als streven dat alle medewerkers van Nationale Opera & Ballet onder dezelfde cao gaan vallen.

Bij de Toneel- en Belichtingsdienst zijn twee pilots gedaan rondom slimmere inzetbaarheid, waarbij geëxperimenteerd is met een andere manier van roosteren. Aangezien dit nog niet direct tot een concreet voorstel leidt, wordt gekeken naar de mogelijkheid van een nieuwe pilot. Een aantal onderwerpen wordt voorbereid in werkgroepverband. Er is een werkgroep Koor en een werkgroep Slimmere inzetbaarheid. Aan de werkgroepen nemen ook niet-delegatieleden deel. De cao-onderhandelingen zijn eind 2017 nog niet afgerond en lopen daarom door in 2018.

Externe krachten

Nationale Opera & Ballet zet externe krachten in door de gehele organisatie, in aanvulling op de vaste bezetting en veelal omwille van een specifieke expertise. Inzet geschiedt op basis van een uitzendovereenkomst, payrollovereenkomst of overeenkomst van opdracht. Gezien de toenemende flexibilisering van de arbeidsmarkt heeft de culturele sector als geheel zorg voor goed werkgeverschap én opdrachtgeverschap hoog op de agenda gezet. Indachtig deze ontwikkeling start Nationale Opera & Ballet in 2017 met het breed inventariseren van de verschillende wijzen van inzet van externe krachten om deze te toetsen aan de bestaande wettelijke kaders en goed werkgever- en opdrachtgeverschap.

NIEUWE CAO

Begin juni wordt het akkoord over de nieuwe cao door de delegaties van werkgevers en werknemers ondertekend. De cao heeft een looptijd tot 1 januari 2018. De meest opvallende wijzigingen in de cao hebben betrekking op duurzame inzetbaarheid en een aantal vergoedingen. Medewerkers gaan een persoonlijk duurzaam inzetbaarheidsbudget opbouwen. Op de technische afdelingen krijgen oudere medewerkers de mogelijkheid om onder gunstige voorwaarden

minder te gaan werken en hiermee ruimte te scheppen voor het aanstellen van jonge collega's. Oude medewerkers dragen hun kennis en ervaring over aan de jongere medewerkers. Een nieuwe tourneeregeling maakt het betaalbaarder om internationaal op reis te gaan. Hiermee worden ook de séjours voor dansers (die onder een andere cao vallen) en overig personeel gelijkgesteld.



Groepsfoto Symfonieën der Nederlanden uit *Ode aan de Meester* (choreografie: Hans van Manen)

1.8. THEATER EN DUURZAAMHEID

GEBOUW EN VOORZIENINGEN

Ook in 2017 investeert Nationale Opera & Ballet opnieuw in het op het vereiste niveau houden van de gebouwen met alle technische voorzieningen, afwerkingen en inrichting, zodat bezoekers en medewerkers hier op een toegankelijke, veilige en prettige wijze gebruik van kunnen maken.

Zowel achter als voor de schermen is verder gewerkt aan de voorbereiding en uitvoering van het project revitalisering voorgebouw dat in 2016 gestart is. In het voorjaar zijn de werkzaamheden aan de bouwkundige installaties in de foyer aanbesteed en is in de zomer de eerste fase van de werkzaamheden uitgevoerd. De revitalisering op het niveau van het tweede balkon is naar ontwerp van Diederik Dam en Richard Hutten uitgevoerd. Het zalmroze tapijt is vervangen door grijs tapijt en notenhouten parket, de verlichtingsarmaturen zijn vervangen door energiezuinige verlichting en er is een nieuw buffet geplaatst. De stalen roosterplafonds zijn vervangen door gestukadoorde plafonds met hierin opgenomen cirkels van LED-lichtlijnen.

In de grote studio, de repetitieruimte De Nationale Opera op de begane grond, zijn alle wanden geschilderd en is de ruimte langs de wanden voorzien van wegrailbare zwarte afstopping. De verlichting is op orde gebracht in afwachting van de definitieve vervanging van de verlichtingsarmaturen uit 1986 door energiezuinige systemen.

In het gehele gebouw zijn in samenwerking met de gemeente Amsterdam alle beschadigde brandscheidingen hersteld. Bij de afdeling Kostuum/Kap en Grime is de wasserij gerenoveerd. Door de afdeling ICT is een begin gemaakt met het optimaliseren van de wifi-infrastructuur. Alle oude stoelen in de repetitieruimten van De Nationale Opera en Het Nationale Ballet, in de kleedruimten, de kantine van de afdeling Techniek en de stoelen voor gebruik bij activiteiten in de foyer zijn vervangen door meer dan 700 nieuwe stoelen in door Richard Hutten geselecteerde kleuren. Verouderd kantoormeubilair is vervangen door nieuw, waarbij gekozen kon worden tussen zit- of stabureaus met kleinere werkbladen.

DUURZAAMHEID

Ook in 2017 is op veel fronten aandacht besteed en gewerkt aan duurzaamheid binnen Nationale Opera & Ballet.

Maatregelen

Er zijn dit jaar opnieuw concrete maatregelen genomen om duurzamer te werken. Tijdens de zomersluiting heeft de gemeente in de rol van gebouweigenaar in het gehele complex, Stadhuis en Nationale Opera & Ballet, een eerste deel van de luchtbehandelingskasten vervangen om daarmee een CO₂-reductie per jaar van 31,3% te realiseren. Medio juli is de zonnecentrale op het dak van het Decoratelier en de zijgevels van de montagetoren in gebruik gesteld. Dat betekent dat nu meer dan de helft van het elektriciteitsverbruik in het Decoratelier door deze zonnecentrale kan worden geleverd.

Op diverse afdelingen wordt in toenemende mate duurzaam ingekocht en gebruik gemaakt van duurzame, milieuvriendelijke materialen. De afvalscheiding in het Decoratelier als ook in het theater is dit jaar verder doorgevoerd. In het kader van de Zero Waste Expedition van De Groene Plantage, waaraan Nationale Opera & Ballet actief deelneemt, zijn nieuwe afspraken gemaakt met de dienstverlener voor verdergaande scheiding en afvoer van het afval.

Na de zomer van 2017 start in samenwerking met de gemeente Amsterdam de ontwerpfase voor het vervangen van de verlichtingsarmaturen uit 1986 in het achtergebouw. De plannen omvatten onder meer het aanbrengen van aanwezigheidsdetectie in de diverse ruimtes, waardoor naar verwachting het energiegebruik substantieel zal dalen. De concrete werkzaamheden zullen in de zomersluiting van 2018 hun beslag krijgen. Door de aanschaf van LED-armaturen kan tijdens een voorstelling de kleur van het licht op afstand worden veranderd en door het lager opgenomen vermogen volstaat hierbij een vereenvoudigde kabelinfrastructuur. Deze nieuwe materialen zijn zowel voor de tournees van Het Nationale Ballet als voor producties in Nationale Opera & Ballet beschikbaar en leveren een energiebesparing van ruim 70% ten opzichte van de oude reis-set op. Daarnaast hoeven door de vereenvoudiging van de bekabeling minder medewerkers mee op reis wat ook een besparing op mobiliteit betekent.



In de zomer van 2017 werden er zonnepanelen op het dak van het Decoratelier geplaatst

Bij de vervanging van 45 centrale dimmermodules is gekozen voor een energiezuinig type dat een besparing van 2.400 kWh per jaar oplevert.

Het gebruik van de fiets en openbaar vervoer door medewerkers wordt gestimuleerd om de belasting van het milieu door woon-werkverkeer te verminderen. In de fietsenstalling van Nationale Opera & Ballet zijn voorzieningen aangebracht voor het opladen van elektrische fietsen.

Bij het uitwerken van de artistieke concepten van decors en rekvisieten wordt steeds bewuster gekeken naar het gebruik van materialen. Waar mogelijk heeft hergebruik van reeds aanwezige materialen van andere producties prioriteit. De afdeling Rekvisieten maakt steeds meer gebruik van sites zoals Marktplaats om bestaande objecten te kopen in plaats van deze zelf te maken.

RAPPORT ENERGIE AUDIT

Op 28 februari 2017 is het rapport over de energie audit ingediend, uitgevoerd op grond van de Europese Energie Efficiency Directive (EED). In het rapport wordt een overzicht gegeven van de bestaande situatie en de toekomst van Nationale Opera & Ballet op het gebied van duurzaamheid. Dit heeft zowel betrekking op de gebouwen en alle voorzieningen, als op het gebruik en gedrag door en van medewerkers en bezoekers. Het rapport met plan van aanpak is op 12 juni 2017 door de Omgevingsdienst goedgekeurd. Met de uitvoering van het plan van aanpak is Nationale Opera & Ballet al vóór 2017 gestart. De maatregelen hebben betrekking op energiebesparing, verlaging van uitstoot van CO₂ en een meer verantwoord gebruik van materialen.

BREEAM staat voor Building Research Establishment Environmental Assessment Method en is een beoordelingsmethode om de duurzaamheidsprestatie van gebouwen te bepalen. De drie onderdelen gebouw, beheer en gebruik zullen worden beoordeeld op negen verschillende duurzaamheidscategorieën: energie, water, materialen, afval, transport, landgebruik & ecologie, vervuiling, welzijn en gezondheid en management. Na de zomer is een start gemaakt met de procedure voor het behalen van de BREEAM driesterren ('very good') certificaten. De uitgevoerde nulmeting komt in de bestaande situatie al uit op een 'good'-score. Nationale Opera & Ballet kan hierbij gebruik maken van de opgedane kennis en ervaring van eerder gecertificeerde culturele instellingen in Amsterdam die een vergelijkbaar traject hebben doorlopen. Naar verwachting kunnen de drie certificaten in 2018 behaald worden.

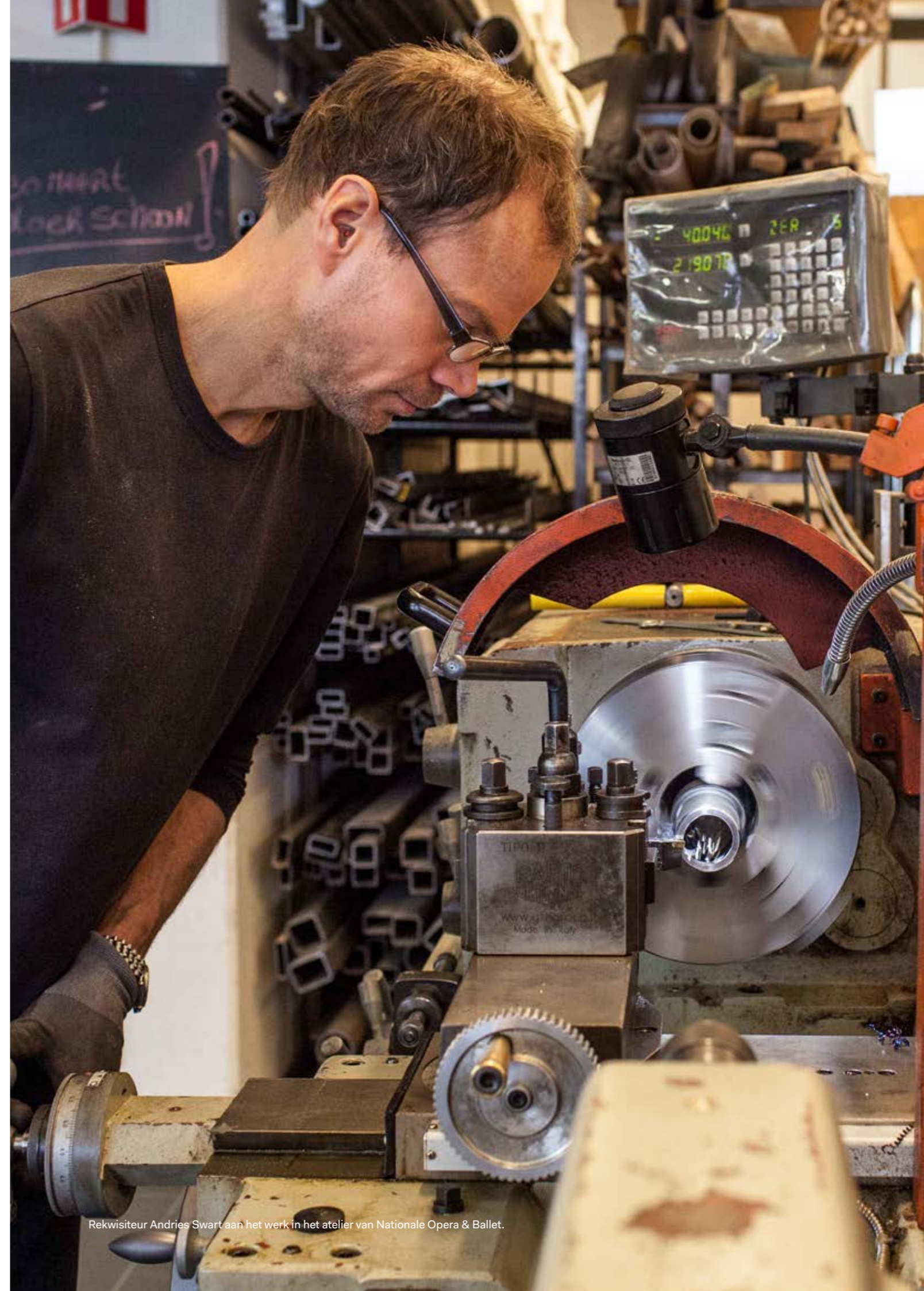
Duurzaamheid is toekomst

Het behoud van een leefbare wereld is alleen mogelijk wanneer de mensen op die wereld er zorgvuldig(er) mee omgaan. Dit geldt voor veel aspecten en dit betekent dat ook bijna iedereen hier wel een bijdrage aan kan leveren en dit in toenemende mate ook doet. De medewerkers zijn zich hiervan steeds meer bewust en komen met veel initiatieven en ideeën om duurzamer te werken. Nationale Opera & Ballet blijft het duurzaam werken en verblijven in haar gebouwen door haar medewerkers, gasten en bezoekers stimuleren. In 2017 zijn ontwikkelingen op het gebied van duurzaamheid weer verder opgepakt en geïmplementeerd. Een goede basis voor 2018.

ONDERHOUD THEATERTECHNIEK

In 2017 is een stevige lijst met preventieve en correctieve onderhoudswerkzaamheden uitgevoerd aan de (theater)technische voorzieningen, waaronder:

- Vervangen keroewing vloer zijtoneel door duurzaam betonplex waarbij tevens de balkenlaag is aangepast zodat de vloerbelasting beter verdeeld is;
- Vervangen motorregelaars van de vijf hefpodia van het hoofdtonneel;
- Begonnen met het vervangen van 165 frequentieregelaars voor de aandrijvingen van de trekkenwand. Het betreft een driejarig project dat in eigen beheer wordt uitgevoerd waardoor circa €100.000 bespaard wordt;
- Vervangen van de knellijstschakelaars van de hefpodia door een eigen ontwerp waardoor er minder storingen en een grotere bedrijfszekerheid is verkregen;
- Vervangen van de hydrauliekpomp door een pomp met een kleiner volume (kosten en energie besparend) en een met een groter volume (voor grotere producties);
- Uitbreiden leidingwerk naar de grote studio en het montagetoneel. Hierdoor kunnen bewegingswerken efficiënter getest worden en zo toneeltijd besparen;
- Vervangen en in bedrijfstellen van de aandrijvingen voor het bewegen van het Struijkenplafond;
- Koeldroger van de persluchtinstallatie voor zweefwagens en handgereedschappen vervangen;
- Vervangen van de bokwanddeuren op rechts, inclusief voorbereiding deuren voor bokwand links;
- Reparatie en oliën van de toneelvloeren en de vloer van de grote studio.



Rekwisiteur Andries Swart aan het werk in het atelier van Nationale Opera & Ballet.

1.9. ZAKELIJK BELEID

GOVERNANCE

Nationale Opera & Ballet heeft zich geïnteresseerd aan de Governance Code Cultuur. De directie is verantwoordelijk voor de naleving en toepassing van de governance code cultuur zoals vastgelegd in de publicatie "goed bestuur en toezicht in de cultuursector" (Amsterdam, 2014). Er zijn negen principes waaraan de governance van Nationale Opera & Ballet wordt getoetst. De directie stelt vast dat ook in 2017 de naleving van de code zorgvuldig is. De stichting werkt met een raad-van-toezicht-model. Het bestuur wordt gevormd door een driehoofdige statutaire directie, die functioneert als collegiaal bestuur. Algemeen directeur Els van der Plas is directievoorzitter en verantwoordelijk voor de algemeen bestuurlijke zaken. Pierre Audi is directeur opera en Ted Brandsen directeur ballet.

De directieleden hebben een aanstelling voor onbepaalde tijd. Pierre Audi is op 16 oktober 1988 benoemd tot directeur van De Nederlandse Opera, Ted Brandsen is sinds 1 augustus 2003 directeur van Het Nationaal Ballet, Els van der Plas is op 1 augustus 2012 benoemd tot algemeen directeur van Nationale Opera & Ballet en toegetreden tot de directie van de stichting. Informatie over beloning bestuurders in het kader van de Wet normering topinkomens (WNT) is opgenomen in de toelichting op de exploitatierekening (zie paragraaf 5.4.10).

Directieleden hebben toestemming van de raad van toezicht nodig voor het kunnen uitoefenen van betaalde en onbetaalde nevenfuncties. In paragraaf 2.1 staat een overzicht van betaalde en onbetaalde nevenfuncties.

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

van de organisatie wordt een derde zittingstermijn overwogen als deze noodzakelijk is voor het waarborgen van stabiliteit en continuïteit van kennis en expertise van de raad.

REALISATIE EXPLOITATIERESULTAAT

Nationale Opera & Ballet heeft 2017 afgesloten met een negatief resultaat van € 234.000, dit is € 1.521.000 beter dan begroot. Dit betere resultaat is ontstaan door te sturen op hogere baten, met € 890.000 hogere publieksinkomsten en € 373.000 hogere sponsorinkomsten. In 2017 is ING de nieuwe sponsor geworden van de Junior Company en er is geweldig bijgedragen door particuliere fondsen aan de Junior Company en de producties *Ode aan de Meester*, *Made in Amsterdam* en het Opera Forward Festival.

De bijdragen van het ministerie van OCW, de gemeente Amsterdam en overige publieke middelen zijn € 666.000 hoger dan begroot. Deze verhoging komt met name door een loon- en prijsbijstelling van het ministerie van OCW.

De lasten zijn hoger dan begroot met name door extra activiteitenlasten materieel en een stijging van de personeelskosten vanwege hogere salariskosten ten gevolge van de nieuwe cao, een stijging van de pensioenpremies en extra inhuurkrachten.

De hogere baten compenseren de hogere lasten en leveren een beter resultaat dan begroot. Dit vormt een betere uitgangspositie voor de artistieke ambities van Nationale Opera & Ballet voor de resterende jaren van het Kunstenplan 2017-2020 dat programmatisch uitdagend is aangezet.

FINANCIERINGSMIX

Nationale Opera & Ballet verkrijgt haar baten uit 3 inkomstenstromen, te weten: 1. subsidies, 2. recettes en coproductie bijdragen en 3. bijdragen uit private middelen. Nationale Opera & Ballet streeft ernaar meer geld uit de tweede en derde geldstroom te realiseren. Structurele realisatie van deze ambitie moet worden geborgd door de strategie op het gebied van marketing, uitbreiding van fondsenwerving en relatiebeheer en het aangaan van (inter)nationale samenwerkingsverbanden. Door een uitdagende programmering en dynamic pricing is

Nationale Opera & Ballet in staat om de recette inkomsten positief te beïnvloeden. In 2017 zijn deze inkomsten nagenoeg gelijk aan 2016.

Zowel De Nationale Opera als Het Nationale Ballet hebben een groot internationaal netwerk en worden vanwege de hoge kwaliteit en innovatieve producties gewaardeerd als een solide en aantrekkelijke partner. 2017 levert € 307.000 aan publieksinkomsten buitenland op door optredens van Het Nationale Ballet in Montpellier, Granada en Sint Petersburg. De Nationale Opera ontvangt co-productie inkomsten voor *Mariavespers* en *La forza del destino*.

Van verschillende bedrijven is in 2017 een sponsoring ontvangen voor de verbouwing van de Odeonzaal. Naast haar eigen producties, faciliteert Nationale Opera & Ballet in 2017 meerdere grote events in het Theater. Ook produceert het Decoratelier decors voor andere culturele instellingen. Er is een afname bijdragen private middelen te zien in 2017 ten opzichte van 2016. De bijdragen private middelen in 2016 waren exceptioneel te noemen door eenmalige grote donaties van Het Nationale Ballet Fonds voor de productie *Mata Hari* en donaties voor activiteiten tijdens het jubileum jaar Opera.

De totaal eigen inkomsten bestaat uit de (in)directe inkomsten en de bijdragen uit private middelen. De stichting heeft in 2017 in totaal € 19.610.000 eigen inkomsten gerealiseerd, een verlaging van € 1.204.000 ten opzichte van 2016. In 2017 verhoogt het ministerie van OCW met een loon- en prijsbijstelling de structurele subsidie met € 626.000. Bovenstaande zorgt voor een lager eigen inkomstenpercentage in 2017 ten

Eigen inkomstenpercentage	Realisatie 2017	Realisatie 2016	Norm ultimo 2017
OCW ¹	45%	48%	23.3%
Gemeente Amsterdam ²	31%	32%	25%

¹ Totaal eigen inkomsten gedeeld door totaal structurele subsidies.

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

opzichte van 2016. Desalniettemin haalt Nationale Opera & Ballet ruimschoots de norm die de subsidienten hebben opgelegd.

EIGEN VERMOGEN EN BESTEMMINGSRESERVES

Bestemmingsreserves toekomstige activiteiten worden aangehouden om bij activiteitenplanning te kunnen fluctueren en om onvoorziene risico's op te vangen van toekomstige programmering. Het resultaat Theater is € 494.000 positief en is gedoteerd aan de algemene reserve, die na resultaatbestemming € 4.766.000 bedraagt. De algemene en risico reserve dienen om risico's op te vangen om de continuïteit van de organisatie te waarborgen bij niet voorziene tegenvallers die het normale bedrijfsrisico te buiten gaan. Het resultaat van Opera bedraagt € 720.000 negatief en dat van Ballet € 8.000 negatief, deze zijn onttrokken aan de bestemmingsreserves toekomstige activiteiten en bestemmingsreserve instandhouding Decoratelier. De totale bestemmingsreserves toekomstige activiteiten zijn in 2017 afgenomen met € 728.000.

Een bedrag van € 1.841.000 is onttrokken uit het bestemmingsfonds OCW Opera en gedoteerd aan het bestemmingsfonds restant subsidie OCW 2013-2016 Opera na vaststelling subsidies 2013-2016 door het ministerie van OCW. De afname en toename van deze reserves geschiedt conform de afspraken met het ministerie van OCW.



Danser Daniel Camargo als model voor het campagnebeeld van *The New Classics*, geprogrammeerd voor september 2018.

1.10. RISICO- EN KANSENMANAGEMENT

Het nemen van risico's is inherent aan het type bedrijf dat Nationale Opera & Ballet is. De mate waarin Nationale Opera & Ballet bereid is risico's te lopen bij het nastreven van haar doelstellingen verschilt per doelstelling en

risicocategorie. Nationale Opera & Ballet heeft de belangrijkste risico's ingedeeld in drie categorieën. Per categorie wordt de risicobereidheid en beheersmaatregel vermeld in onderstaande tabel.

RISICOCATEGORIE: ARTISTIEK & STRATEGISCH				
Omschrijving	Risico bereidheid	Beheersmaatregelen om risico te verlagen	Huidige mate waarin risico zich voordoet	Huidige financiële impact
<u>Key man en afhankelijkheid personen in belangrijke processen</u>	Laag	<ul style="list-style-type: none"> Zorgdragen van back-up personen in keyprocessen. Uitschrijven van belangrijke processen. 	Neutraal	Groot
<u>Politieke omgeving:</u> <ul style="list-style-type: none"> Politieke ontwikkelingen en veranderingen van standpunten kunnen grote gevolgen hebben voor het draagvlak van politiek en samenleving om kunst- en cultuur te behouden en te financieren. BTW verhoging van 6% naar 9%; uit onderzoek blijkt dat dit leidt tot 3% lagere vraag 	Laag	<ul style="list-style-type: none"> Dialogo met beleidsmakers, adviseurs van de adviesorganen en politieke besluitvormers versterken. 	Waar-schijnlijk	Groot
	Medium	<ul style="list-style-type: none"> In aankomende abonnementen campagne benadrukken dat deze stoelen gegarandeerd de laagste prijs opleveren. Prijsstelling tijdig verhogen. 	Waar-schijnlijk	Middel
<u>Maatschappelijke ontwikkelingen & trends:</u> <ul style="list-style-type: none"> Arbeidsmarktagenda (Fair Practice Code, Kunsten '92) Diversiteit Duurzaamheid (bijvoorbeeld BREEAM) Maatschappelijk verantwoord ondernemen 	Laag	<ul style="list-style-type: none"> Huidige contracten toetsen aan wet- en regelgeving Overleg met vakbonden, ministerie en culturele instellingen. 	Waar-schijnlijk	Klein
	Medium	<ul style="list-style-type: none"> Plan van aanpak geschreven hoe diversiteit te ontwikkelen op het gebied van personeel, programmering, publiek en partners Behalen van BREEAM certificaat Mogelijk maken voor bijwonen van voorstellingen voor minder koopkrachtigen. Het steunen van goede doelen (Dance for Health). 	Waar-schijnlijk	Middel

RISICOCATEGORIE: ARTISTIEK & STRATEGISCH				
Omschrijving	Risico bereidheid	Beheersmaatregelen om risico te verlagen	Huidige mate waarin risico zich voordoet	Huidige financiële impact
<u>Creëren nieuwe productie Ballet</u>	Laag	<ul style="list-style-type: none"> Focus op kostenbesparing en omzet verhoging Particuliere markt benaderen 	Waar-schijnlijk	Materieel
<u>Orkestenbestel:</u> <ul style="list-style-type: none"> De consequenties van de subsidiekortingen in het orkestenbestel vormen een groot risico voor Nationale Opera & Ballet op de programmering en financiën. Het tekort bij Het Balletorkest kost Het Nationale Ballet sinds 2013 gemiddeld € 250.000 per jaar. 	Laag	<ul style="list-style-type: none"> Voortdurende dialoog met orkesten. Voortdurende dialoog met Raad voor Cultuur en ministerie van OCW over de structurele toekenning van een subsidieniveau voor de orkesten, die de capaciteit en kwaliteit garandeert en aansluit bij de prestatie-eisen van Het Nationale Ballet en De Nationale Opera. Monitoren en beïnvloeden van (politieke) besluitvormingstrajecten. Programmering bijstellen. 	Waar-schijnlijk	Middel
	<u>Artistieke durf:</u> <ul style="list-style-type: none"> Experiment en innovatie zijn van groot belang voor de ontwikkeling van de kunstvormen. Risico bestaat dat het niet voldoet aan de wensen van het publiek. 	Hoog	<ul style="list-style-type: none"> Goed begroten en monitoren om tijdig ingrijpen mogelijk te maken. Niet alleen op financieel gebied, maar ook publieksverwachtingen inschatten en goed communiceren. Nieuwe doelgroepen aanspreken 	Waar-schijnlijk
<u>Funding Junior Company:</u> <ul style="list-style-type: none"> Per 2019 stopt na 6 jaar de vaste bijdrage van een groot fonds voor de Junior Company. 	Laag	<ul style="list-style-type: none"> Particuliere markt benaderen. 	Waar-schijnlijk	Middel

RISICOCATEGORIE: ARTISTIEK & STRATEGISCH				
Omschrijving	Risico bereidheid	Beheersmaatregelen om risico te verlagen	Huidige mate waarin risico zich voordoet	Huidige financiële impact
<u>Revitalisering voorgebouw:</u> <ul style="list-style-type: none"> Risico aanwezig dat door het niet volledig kunnen uitvoeren van het ontwerp voor de revitalisering van het voorgebouw faciliteiten ontbreken voor het betrekken van publiek, sponsors en donateurs/vrienden. 	Medium	<ul style="list-style-type: none"> Werven van externe financiële middelen. Goede planning. Goede onderliggende organisatie. Bedrijf klaar maken voor nieuwe zaal. 	Neutraal	Klein
<u>Verkrijgen kleine zaal:</u> <ul style="list-style-type: none"> Financieel risico voor Nationale Opera & Ballet Organisatorisch risico voor Nationale Opera & Ballet. 	Medium	<ul style="list-style-type: none"> Goede afspraken met gemeente Amsterdam. Goede afspraken met partners. Werven van externe financiële middelen. Programmering monitoren. 	Neutraal	Klein
<u>Markt voor Fondsenwerving:</u> <ul style="list-style-type: none"> Culturele fondsen hechten steeds meer waarde aan maatschappelijk belang, dit weegt mee in hun beoordeling. Concurrentie grote culturele instellingen onderling door beperkt aanbod (fondsen/ bedrijfsleven/ particulieren). 	Hoog	<ul style="list-style-type: none"> Bedrijfsleven betrekken bij activiteiten van Nationale Opera & Ballet. Verder professionaliseren van werving van fondsen, sponsors en particulieren. Ontwikkelen van (nieuwe formats voor) Fondsenwerving & Relaties. Oprichting Nationale Opera & Ballet Fonds in 2017. Duidelijke targetstelling om meer particuliere donaties te werven. 	Neutraal	Middel

RISICOCATEGORIE: OPERATIONEEL				
Omschrijving	Risico bereidheid	Beheersmaatregelen om risico te verlagen	Huidige mate waarin risico zich voordoet	Huidige financiële impact
<u>Organisatorische wijzigingen:</u> <ul style="list-style-type: none"> De organisatie van Nationale Opera & Ballet is in beweging. Dit brengt risico's op het gebied van aansturing, verandering van interne governanceprocessen door het veranderen van verantwoordelijkheden en bevoegdheden van medewerkers. 	Medium	<ul style="list-style-type: none"> Uitrollen HR-cyclus waarbij verschillende lagen van de organisatie in gesprek gaan over de strategie, vertaling daarvan naar afdelingsplannen en evaluaties van medewerkers. Interne communicatie over mandaat, verantwoordelijkheden en interne besluitvorming is van groot belang. Interne communicatie verbeteren. 	Waarschijnlijk	Materieel
<u>Samenstelling personeelsbestand:</u> <ul style="list-style-type: none"> De gemiddelde leeftijd van de medewerkers is hoog. Nationale Opera & Ballet zet zich in om oudere medewerkers zo lang mogelijk inzetbaar te houden en te zorgen voor een goede overdracht van expertise aan jonge medewerkers. Risico bestaat dat kennisoverdracht niet plaatsvindt. Hoog ziekteverzuim en kans op blessures. Jonge medewerkers behouden voor Nationale Opera & Ballet. 	Laag	<ul style="list-style-type: none"> In de cao is een 80-90-100 beleid voor medewerkers Techniek en rooster flexibiliteit opgenomen. Meerdere projecten: <ul style="list-style-type: none"> HR cyclus voor loopbaanbeleid (lopend) ziekteverzuimbeleid (geïntroduceerd) onderzoek verricht naar de persoonlijke vitaliteit (lopend) onderzoeksprogramma Fit to Perform naar de fysieke en mentale gezondheid van dansers. (lopend). 	Waarschijnlijk	Klein
<u>Bedrijfsprocessen activiteiten:</u> <ul style="list-style-type: none"> Een verhoogd activiteitsniveau in het gebouw, zoals extra activiteiten voor speciale doelgroepen, speciale evenementen voor fondsenwerving en rondom de voorstellingen. 	Medium	<ul style="list-style-type: none"> Uitrol van projectmatig werken. Goede voorbereiding voor de selectie van een nieuwe planning tool. In 2018 moet de geselecteerde planning tool goed getest worden. Implementatie nieuwe planning tool. 	Neutraal	Klein
<u>Veiligheid medewerkers:</u> <ul style="list-style-type: none"> Op toneel In ateliers Artistieke vrijheid versus regelgeving (bijvoorbeeld Siegfried). 	Laag	<ul style="list-style-type: none"> Houden aan protocollen, regelgeving en controle daarop. Opvolgen van de Arbocatalogus Podiumkunsten. 	Zeldzaam	Zeer klein
<u>Flexwerkers:</u> <ul style="list-style-type: none"> Met de fair practice code en na overleg met de vakbond is er een onderzoek gestart naar flexwerkers bij Nationale Opera & Ballet. Uitdaging is om een en ander succesvol en betaalbaar te houden. 	Medium		Medium	Hoog

RISICOCATEGORIE: OPERATIONEEL				
Omschrijving	Risico bereidheid	Beheersmaatregelen om kans te vergroten	Huidige mate dat kans zich voordoet	Huidige financiële impact
<u>Veranderende markt:</u> <ul style="list-style-type: none"> Het vaste publiek komt minder vaak tgv vergrijzing (lagere mobiliteit, gezondheid). Met name De Nationale Opera ondervindt daarvan de gevolgen: het nieuwe publiek is risicomijdend en kiest primair voor bekend repertoire. 	Hoog	<ul style="list-style-type: none"> Optimalisatie van planning (juiste repertoire op het juiste moment in het jaar). Het is cruciaal dat MCV zo vroeg mogelijk bij de artistieke planning van De Nationale Opera en Het Nationale Ballet wordt betrokken. Versterken van corporate communicatie. De goede verhalen vertellen. Versterken van communicatie van Amsterdam als podium kunststad. Investeren in digitalisering van aanbod activiteiten en producten. 	Neutraal	Middel
<u>Tegenvallende verkoopcijfers:</u> <ul style="list-style-type: none"> Afname aantal abonnementen. Afname verkoop van kaarten. 	Laag	<ul style="list-style-type: none"> Programmeren Marketing Pers/ Media Ontwikkelen nieuw publiek (My Muse & Me) Focus op kostenbesparing en omzetverhoging. 	Neutraal	Materieel
<u>Doorgaan voorstellingen:</u> <ul style="list-style-type: none"> Risico dat een voorstelling niet door kan gaan door technisch falen, ziekte, ongelukken en/of wetgeving. 	Laag	<ul style="list-style-type: none"> Voorkomen van verstoringen door: <ul style="list-style-type: none"> dagelijks onderhouden van installaties voor theatertechniek preventief en correctief onderhoud aan gebouw met installaties. Alle relevante (arbo)wetgeving wordt nauwlettend gerespecteerd, en alle incidenten worden geëvalueerd, waarna maatregelen worden genomen om herhaling te voorkomen. Stand-in artiesten beschikbaar en/of goede vervanging regelen. 	Zeldzaam	Klein
<u>ICT:</u> <ul style="list-style-type: none"> ICT is niet voldoende ingebed in onze organisatie. De organisatie van ICT moet verbeterd. 	Medium		Medium	Hoog / Medium
<u>Terroristische aanslag</u>	Laag	<ul style="list-style-type: none"> Goed contact met de driehoek burgemeester, brandweer, politie. Operationeel plan maken voor zowel preventieve maatregelen als beheer. Aanpassen bedrijfsnoodplan. 	Zeldzaam	Groot

RISICOCATEGORIE: COMPLIANCE EN FINANCIIEEL				
Omschrijving	Risico bereidheid	Beheersmaatregelen om risico te verlagen	Huidige mate waarin risico zich voordoet	Huidige financiële impact
<u>Gebouw:</u> <ul style="list-style-type: none"> De subsidie van de gemeente Amsterdam voor de instandhouding van het gebouw is structureel te laag om de investeringen en kosten van groot onderhoud te financieren. De gemeente Amsterdam onderzoekt de mogelijkheid om eenheid in afspraken en regels aangaande cultureel vastgoed te brengen. Dit kan leiden tot de schending van het convenant tussen het ministerie van OCW en de gemeente Amsterdam. 	Medium	<ul style="list-style-type: none"> Met Vastgoed en Kunst en Cultuur van gemeente Amsterdam is Nationale Opera & Ballet continu in gesprek om de werkzaamheden rondom vastgoed en (achterstand in) onderhoud goed te laten verlopen. Lobby naar Amsterdamse Kunstraad en B en W. 	Neutraal	Middel
<u>Schendingen van wet- en regelgeving en integriteitsschendingen:</u> <ul style="list-style-type: none"> Niet voldoen aan prestatienormen afgesproken met subsidiegevers (Europese) aanbestedingswet WNT Botsing van belangen. 	Laag	<ul style="list-style-type: none"> Specifiek rapporteren over prestaties aan zowel het ministerie van OCW als de gemeente Amsterdam. Training inkopers op Europese aanbestedingswetgeving en -procedures. Monitoring WNT ontwikkelingen Transparant aannamebeleid. 	Neutraal	Klein
<u>General Data Protection Regulation:</u> <ul style="list-style-type: none"> Risico bestaat dat Nationale Opera & Ballet niet tijdig voldoet aan de wettelijke eisen. 	Laag	Door KPMG is een analyse uitgevoerd om potentiële IT-risico's in kaart te brengen. Voor eventuele bevindingen wordt een plan van aanpak gemaakt.	Neutraal	Klein
<u>Cyber:</u> <ul style="list-style-type: none"> Risico bestaat dat Nationale Opera & Ballet niet voldoende maatregelen heeft getroffen voor een cyberaanval. 	Laag	Door KPMG is een analyse uitgevoerd om potentiële IT-cyber risico's in kaart te brengen. Voor eventuele bevindingen wordt een plan van aanpak gemaakt.	Neutraal	Klein

KANSEN: ARTISTIEK & STRATEGISCH				
Omschrijving	Kans	Beheersmaatregelen om kans te vergroten	Huidige mate dat kans zich voordoet	Huidige financiële impact
<p><u>Politieke omgeving (adviestraject Amsterdamse Kunstraad aan B en W gemeente Amsterdam):</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Advies voor een verhoging van het cultuurbudget naar € 200 miljoen structureel per jaar. Dat is een stijging van € 40 miljoen (25%). • Advies t.b.v. MIOP Nationale Opera & Ballet om het jaarlijks tekort € 2 miljoen op te lossen. • Advies voor beschikbaar stellen middelen voor realiseren kleine zaal. 	Laag	Versterken van relatiebeheer en fondsenwerving.	Neutraal	Materieel
<p><u>Politieke omgeving (Regeerakkoord Rutte III):</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • € 235 miljoen extra investeren in cultuur • € 100 miljoen beschikbaar voor erfgoed. 	Laag	Aanvragen voorbereiden en doen.	Waar-schijnlijk	Middel
<p><u>Artistieke durf:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Experiment en innovatie zijn van groot belang voor de ontwikkeling van de kunstvormen. Verwerven van faam (internationaal). Dit bestendigt de continuïteit van de kunstvormen. 	Hoog	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Branden</i> van Nationale Opera & Ballet als vernieuwend huis. • Verstrekken van vernieuwende/ nieuwe opdrachten. 	Neutraal	Klein
<p><u>Verkrijgen kleine zaal:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Financieel en reputatie: kansen voor Nationale Opera & Ballet. • Aantrekken nieuw publiek en makers. • Meer culturele reuring in en om het gebouw. 	Medium	<ul style="list-style-type: none"> • Overleg naar gemeente Amsterdam. • Actief betrekken partners. • Samenstellen juiste programmering. 	Neutraal	Klein



Hond Ginger steelt de show in de familie-opera *Hondenhartje* (regie: Marcel Sijm)

2. VERSLAG RAAD VAN TOEZICHT

Met een zaalbezetting van 93%, prachtige nieuwe producties, coproducties en reprises, de oprichting van het Nationale Opera & Ballet Fonds, de verbouwing van de foyer op het tweede balkon en de ingebruikname van de nieuwe Odeonzaal, kijkt de raad van toezicht terug op een prachtig jaar. Ook een jaar waarin de raad van toezicht op zoek gaat naar een nieuwe directeur voor De Nationale Opera.

Met gevoelens van respect en dankbaarheid zal de raad van toezicht op 1 september 2018 afscheid nemen van Pierre Audi, die 30 jaar lang de scepter bij De Nationale Opera heeft gezwaaid en die met veel inzet, creativiteit, kwaliteit en vernieuwingsdrang De Nationale Opera heeft neer gezet voor de toekomst. De raad van toezicht zal het komend half jaar nog van zijn werk genieten en Audi komt natuurlijk terug voor *aus Licht* van Karl Heinz Stockhausen in juni 2019. Daar kijkt de raad van toezicht naar uit. Komend jaar verheugt de raad zich ook in de komst van de nieuwe directeur. Sophie de Lint volgt Pierre Audi met ingang van 1 september 2018 op. Vanaf augustus 2017 is ze bezig met de voorbereidingen voor de programmering van seizoen 2020/2021.

Het bestuursverslag en de jaarrekening 2017 zijn opgesteld onder verantwoordelijkheid van de directie, zijnde het bestuur van de stichting Nationale Opera & Ballet, en goedgekeurd in de vergadering van de raad van toezicht van 26 maart 2018. De raad van toezicht verleent bij de goedkeuring van de jaarrekening kwijting aan de directie voor het in 2017 gevoerde artistieke en zakelijke beleid.

De jaarrekening is voorzien van de goedkeurende controleverklaring van Deloitte Accountants B.V. In de loop van 2017 heeft Maurice Quaadvlieg Deloitte verlaten. Hij is opgevolgd door Bert Albers, managing partner Audit & Assurance.

De samenstelling van de raad van toezicht in relatie tot het rooster van aftreden is besproken in de vergaderingen en wordt voorbereid in de benoemings- en remuneratiecommissie. De raad bestaat ultimo 2017 uit negen leden. Om de continuïteit van de raad en de commissies te waarborgen en een betere verdeling in de aftreeddata te krijgen zijn op 9 oktober de termijnen van de heren Jonas, Nijhuis en mevrouw Leach

verlengd met respectievelijk één, twee en drie jaren. Het college van burgemeester en wethouders van de gemeente Amsterdam heeft op 5 december 2017 goedkeuring gegeven aan de herbenoemingen.

De raad werkt met vier commissies. De financiële commissie bestaat uit Else Bos als voorzitter met als leden Pieter Maarten Feenstra en Robert Swaak. De commissie renovatie & bouw bestaat uit Jos Nijhuis, voorzitter, en Pieter Maarten Feenstra, lid. De leden van de commissie fondsenwerving zijn Corinne Vigreux, voorzitter, en met Jean-François van Boxmeer als lid. Daarnaast kent de raad de benoemings- en remuneratiecommissie met Jean-François van Boxmeer als voorzitter en Else Bos, Barbara Leach en Shula Rijxman als leden.

De raad van toezicht vergadert in 2017 zesmaal met de statutaire directie, waarvan één (informele) vergadering over de toekomstvisie en strategie van Nationale Opera & Ballet. In de reguliere vergaderingen is aandacht geschonken aan financiën, het project professionalisering en modernisering financiële organisatie, het project revitalisering voorgebouw, de bijzondere operacyclus *aus Licht*, de medezeggenschap, fondsenwerving en aan het opstarten van het Nationale Opera & Ballet Fonds. Daarnaast is de raad van toezicht in elke vergadering geïnformeerd over hetgeen in de commissies is besproken.

De raad heeft regelmatig een zogenaamde executive sessie zonder statutaire directie, waarin wordt gesproken over bestuurlijke en personele zaken. De benoemings- en remuneratiecommissie is de eerste maanden van 2017 nog druk geweest met de werving en selectie van de nieuwe directeur van De Nationale Opera. De commissie heeft zich laten adviseren door de directie Nationale Opera & Ballet, Peter Jonas als expert lid van de raad van toezicht, een aantal adviseurs uit het veld en de OR die een positief advies afgeeft na gesproken te hebben met de beoogde kandidaat. In april kan de benoeming van Sophie de Lint als directeur De Nationale Opera bekend gemaakt worden.

In december 2017 heeft de raad van toezicht aan de hand van een aantal vragen een zelfevaluatie gehouden. In de evaluatie heeft de raad gesproken over de samenwerking in de raad onderling en met de directie. Kennis van en inzicht in het functioneren van het instituut en de sector, diversiteit en kwaliteit



Dansers Anna Ol en Jozef Varga in Concerto Concordia uit het programma *Made in Amsterdam* (regie: Christopher Wheeldon)

van de vergaderingen waren andere thema's. Waar nodig zijn verbeterafspraken gemaakt.

De financiële commissie vergadert vijf keer samen met algemeen directeur Els van der Plas en directeur Financiën & Control Miek de Ruijter en regelmatig met de accountant van Deloitte. In deze commissie is onder meer de voortgang van het project professionalisering en modernisering financiële organisatie besproken. Daarnaast wordt gesproken over de financiële en administratieve organisatie en het opstarten van geautomatiseerde koppelingen tussen systemen. Ook worden de prognose, begroting, raming, verloop eigen vermogen en jaarrekening in de financiële commissie besproken, als ook de risicoanalyse waarin de interne en externe risico's worden geïdentificeerd. De werking van de MIOP (meerjarig investerings- en onderhoudsplan tussen Nationale Opera & Ballet en de Gemeente Amsterdam) wordt toegelicht. Terugkerend onderwerp is voorts de stand van zaken bij het project aus Licht. Met de accountant wordt de status van de bevindingen 2016, het auditplan 2017 en de management letter 2017 besproken.

De commissie renovatie en bouw vergadert eveneens vijf keer en bespreekt de voortgang van het project revitalisering voorgebouw dat in drie deelprojecten is opgesplitst: foyers en inleidingenruimte, (openbare) horeca en de entree. In april 2017 is de educatie- en inleidingenruimte, Odeonzaal genaamd, gerealiseerd en in gebruik genomen. De raad van toezicht is enthousiast over deze ruimte en de inrichting daarvan. Na goedkeuring van de raad van toezicht over budget en planning is in september, bij aanvang van het nieuwe seizoen, de verbouwde foyer op het tweede balkon in gebruik genomen. Het resultaat is verfrissend en modern en geeft vertrouwen voor de revitalisering van de foyers op het eerste balkon en zaalniveau in de zomer van 2018. In de commissie is het horecadossier regelmatig onderwerp van gesprek geweest. In december heeft de raad van toezicht op advies van de commissie het principebesluit over uitbesteding horeca genomen. De ondernemingsraad wordt gedurende het traject geïnformeerd en betrokken. In 2018 zal de adviesaanvraag uitgaan. Vervolgens zal de Europese aanbesteding in gang worden gezet.

De commissie fondsenwerving doet in elke vergadering van de raad van toezicht verslag van ontwikkelingen als de werving van (grote) sponsors, donateurs en fondsen. De commissie is bij de opzet en oprichting van het nieuwe Nationale Opera & Ballet Fonds betrokken en adviseert dit jaar over de samenstelling van het bestuur en de commissies opera en ballet. Op 9 oktober worden de statuten van het nieuwe fonds en de reglementen van de opera- en balletcommissies goedgekeurd.

Net voor het einde van het jaar wordt een overeenkomst gesloten met Houthoff als hoofdsponsor van Nationale Opera & Ballet. ING had al eerder dat jaar getekend voor het sponsorschap voor de Junior Company van Het Nationale Ballet

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

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

Nationale Opera & Ballet past de Governance Code Cultuur toe. De toezichthouders en bestuurders dragen eraan bij en zien erop toe dat de principes uit de Code worden nageleefd. De raad van toezicht heeft toestemming verleend aan de nieuwe, eervolle nevenfunctie van Els van der Plas als voorzitter



Het sculptuur van Berlinde De Bruyckere van Monteverdi's is de blikvanger bij *Mariavespers* in de Gashouder (regie: Pierre Audi).

van de jury voor de Johannes Vermeer Prijs, de Nederlandse staatsprijs voor de kunsten.

De raad van toezicht heeft zijn taak als werkgever serieus en functioneel opgepakt door regelmatig met de directie vinger aan de pols te houden en mee te denken waar nodig.

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

Ook alle partners van de stichting is de raad veel dank verschuldigd: het publiek, de begeleidende orkesten, dirigenten, regisseurs, choreografen, de artistieke teams, solisten, gastgezelschappen, coproducten, theaters en festivals in het land en in het buitenland, educatieve partners, culturele en maatschappelijke partners, sponsors, fondsen, donateurs en vrienden. Speciale dank gaat uit naar het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap en de gemeente Amsterdam, die met veel betrokkenheid en enthousiasme Nationale Opera & Ballet al jaren steunen.

2.1. SAMENSTELLING RVT EN (NEVEN-) FUNCTIES RVT EN STATUTAIRE DIRECTIE

SAMENSTELLING RAAD VAN TOEZICHT EN STATUTAIRE DIRECTIE							
achternaam	voornaam	m/v	geb. jaar	functie	datum aantreden	datum aftreden	termijn
Raad van Toezicht							
Bos	Else	v	1959	lid	01-06-2012	01.06.2020	2
Boxmeer, van	Jean François	m	1961	voorzitter	01-10-2009	01.10.2021	3
Feenstra	Pieter Maarten	m	1957	lid	11-03-2014	11.03.2022	2
Jonas	Sir Peter	m	1946	lid	01-10-2009	01.10.2018	3
Leach	Barbara	v	1959	lid	01-09-2009	01.09.2020	3
Nijhuis	Jos	m	1957	lid	01-09-2009	01.09.2019	3
Rijxman	Shula	v	1959	lid	26-05-2015	26.05.2019	1
Swaak	Robert	m	1960	lid	22-03-2016	22-03-2020	1
Vigreux	Corinne	v	1964	lid	11-03-2014	11-03-2022	2
Statutaire Directie							
Audi	Pierre	m	1957	directeur opera	16-10-1988	01-09-2018	-
Brandsen	Ted	m	1959	directeur ballet	01-08-2003	onbepaald	-
Plas, van der	Els	v	1960	algemeen directeur	01-08-2012	onbepaald	-

HOOFD- EN NEVENFUNCTIES RAAD VAN TOEZICHT

Mevrouw Bos heeft als hoofdfunctie CEO van PGGM NV. Daarnaast is zij onder meer lid van de Monitor Commissie Corporate Governance, member van de Trustee Board van de IFRS Foundation en non executive director van Sustainalytics.

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

De heer Feenstra is medeoprichter en partner van Aletra Capital Partners en is daarnaast lid raad van advies Houthoff, lid raad van toezicht Maupertuus, mede-eigenaar van Iwamanzi Game Lodge, Koster, Zuid-Afrika.

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

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

De heer Jos Nijhuis is president & CEO Royal Schiphol Group. Hij is non-executive lid van de Board of Directors Aéroports de Paris S.A., non-executive lid van de Board of Directors Brisbane Airport Corporation PTY Ltd, lid ACI Europe en ACI World Governing Board, lid Amsterdam Economic Board, co-voorzitter Platform Beveiliging en Publieke Veiligheid Schiphol, lid van het dagelijks en algemeen bestuur VNO-NCW, co-voorzitter Cyber Security Raad en lid raad van commissarissen Hotel Okura Amsterdam BV.

Mevrouw Rijxman is voorzitter raad van bestuur NPO, lid bestuur Coproductiefonds Binnenlandse Omroep, lid bestuur STER, lid raad van toezicht Nederlands Instituut voor Beeld en Geluid, lid raad van toezicht Nederlandse Loterij (tot april 2017).

De heer Swaak is tot 1 juli 2017 Global Clients, Industries & Sectors leader en thans Global Relationship Partner van PwC, lid raad van toezicht Bernard van Leer Foundation, penningmeester AECA.

Mevrouw Vigreux is mede-oprichter van TomTom NV en Managing Director van de Consumentendivisie. Zij is bestuurslid van de Franse Kamer van Koophandel in Nederland (CFCI), lid van de Conseiller du Commerce extérieur de la France (CCEF), lid van de raad van commissarissen van Takeaway NV, onafhankelijk lid van de raad van bestuur van Groupe ILIAD en lid van de International Advisory Board van de Amsterdam Economic Board. Daarnaast is ze oprichter en voorzitter van de Sofronie Foundation en lid van de adviesraad van Sutton Trust.

NEVENFUNCTIES STATUTAIRE DIRECTIE

De heer Audi is artistiek directeur Park Avenue Armory, director designate Festival d'Aix en Provence, lid Akademie van Kunsten, bestuurslid van De Ateliers (tot november 2017), Honorary Fellow muziektheater aan de Universiteit van Amsterdam en Honorary Fellow Exeter College (Oxford).

De heer Brandsen is artistiek adviseur van de Nationale Balletacademie, lid raad van advies Combined Creatives en sinds juni 2017 bestuurslid Scottish Ballet.

Mevrouw Van der Plas is bestuurslid en lid dagelijks bestuur van Kunsten '92, bestuurslid De Plantage, lid raad van toezicht Codarts, voorzitter jury Johannes Vermeer Prijs, lid van commissie van bijstand de Veer Stichting (tot oktober 2017); lid van bestuur Writers Unlimited internationaal literair festival (tot oktober 2017), lid comité van aanbeveling What Design Can Do conferentie, lid comité van aanbeveling Holland Dance festival, lid comité van aanbeveling Framer Framed, lid van comité van aanbeveling Tijnl 2018 geuzenopera en lid raad van advies Woman of the Year verkiezing 2017 Bazaar.



Michael Wilmering als Caliban in de gelijknamige opera van Moritz Eggert (regie: Lotte de Beer)

Acteur Steven Van Watermeulen in Mozarts *Die Entführung aus dem Serail*
(regie: Johan Simons)



3. DE TOEKOMST VAN NATIONALE OPERA & BALLET

2017 was het eerste jaar van het Kunstenplan 2017-2020 voor Nationale Opera & Ballet. In het beleid dat we presenteerden aan het Ministerie van Onderwijs Cultuur en Wetenschap en de Gemeente Amsterdam is een aantal aandachtspunten helder gemaakt.

1. De programmering blijft kwalitatief van hoog niveau én tegelijkertijd uitdagend en gedurfd.
2. Op 1 september 2018 start de nieuwe directeur van De Nationale Opera Sophie de Lint. Ze wil het beleid van Pierre Audi met respect voortzetten en tegelijkertijd haar eigen stempel zetten. Haar programmering start in het seizoen 2020-2021. Speciale aandacht gaat voor haar naar familievoorstellingen, educatie en talent.
3. Nationale Opera & Ballet blijft zich zowel nationaal als internationaal sterk profileren. Door de top van opera en ballet aan ons te binden, co-producties met de grote huizen te bewerkstelligen en ons te blijven vernieuwen, staat Nationale Opera & Ballet aan de top in Nederland en wereldwijd.
4. Voor het komend Kunstenplan is van belang de Odeonzaal goed te programmeren (naast de inleidingen en de educatieve activiteiten). Als de Boekmanzaal onze kant uitvalt, moeten we deze goed programmeren met aandacht voor talent en experiment, en voor activiteiten van onze partners zoals het EYE filmmuseum, Het Balletorkest, Nexus en de School of Life.
5. Financiën: Uitdagingen voor de komende jaren zijn aandacht voor talentontwikkeling, nieuwe makers en nieuw publiek. Hiervoor is ook nieuw geld nodig. Een nieuwe avondvullende productie voor Het Nationale Ballet, het in stand houden van de Junior Company, het verder ontwikkelen van het Opera Forward Festival, de Opera Studio, het project aus LICHT en het opzetten van het Collectiebeheer hebben alle veel aandacht en kosten extra geld. De begroting voor aus LICHT is integraal meegenomen in de raming 2019. Op dit moment is aangenomen dat het volledige sponsorbedrag hiervoor van € 1.45 mln wordt behaald. Het extra geld voor de overige projecten komt deels uit de huidige begroting

en deels moet daar extra voor geworven worden. De komst van een kleine zaal zal ook veel van ons vergen op financieel gebied.

6. *Collectiebeheer* heeft de volle aandacht in dit Kunstenplan. Het culturele erfgoed van opera en ballet in Nederland is jong maar veelzeggend en veel betekenend. Deze geschiedenis gaan we koesteren, beschermen, opslaan, onderzoeken en ontsluiten. Hiervoor werken we intensief samen met de Universiteit van Amsterdam en zijn Bijzondere Collecties evenals met het Instituut voor Beeld & Geluid. Hiervoor is extra geld nodig van de overheid.
7. Bij De Nationale Opera heeft een aantal projecten en initiatieven de aandacht namelijk:
 - a. *aus LICHT*, een uitsnede uit het grootse project van Karl Heinz Stockhausen, de zevendelige opera cyclus LICHT. Pierre Audi creëert een *mis-en-espace* van drie dagen 19 uur muziek in juni 2019. Het is een samenwerking tussen het Holland Festival, Koninklijk Conservatorium Den Haag en De Nationale Opera.
 - b. *De Nationale Opera Studio* start op 1 september 2018. De Opera Studio geeft plek aan zes zangers en een repetitor. De Opera Studio staat onder de bezielende leiding van Rosemary Joshua met als doel dat de zangers meer binding met ons huis krijgen, dat ze zich verder ontwikkelen en dat we hiermee een klein eigen gezelschap van talentvolle zangers creëren.
 - c. *Opera Forward Festival* ontwikkelt zich verder met veel nieuw werk en aandacht voor internationale producties, nieuwe makers, nieuwe opera's, nieuwe onderwerpen en een nieuw publiek. Veel uitdagingen die ook leiden tot nieuwe visies op muziektheater. We blijven nauw samenwerken met de conservatoria en hogescholen. Diversiteit voor en achter de schermen krijgt extra aandacht. Voor OFF wordt continu nieuw geld gezocht.
 - d. Het Koor van De Nationale Opera heeft aandacht nodig vanwege de hoge kwaliteit die van het koor gevraagd wordt, de arbeidsvoorwaarden die voor het Koor van belang zijn en de koorleiding die het beste uit het koor weet te halen. Er moet gekeken worden naar de arbeidsvoorwaarden, wet en regelgeving voor ouder wordende koorleden en een mogelijke transitie regeling voor de huidige populatie van DNO en Omroepkoor.
8. Bij Het Nationale Ballet heeft het volgende de aandacht:
 - a. Het Nationale Ballet heeft als eerste uitdaging het gezelschap op niveau te houden zowel *qua aantal dansers als wat betreft de kwaliteit* van het gezelschap en wat er gebracht wordt.
 - b. *De Junior Company*, opgericht in 2013, heeft de volle aandacht van de directie; het is de kweekvijver voor het grote gezelschap, geeft Het Nationale Ballet jong élan en een mogelijkheid door Nederland te toeren én geeft ruimte voor choreografisch experiment. Geheel gefinancierd uit particuliere giften en donaties blijft fondsenwerving voor de Juniors een uitdaging.

- c. Na de internationale conferentie *Positioning Ballet* in 2017 organiseert Het Nationale Ballet een vervolg hierop in 2019. Diversiteit en identiteit blijven belangrijke onderwerpen. Het Nationale Ballet vindt het essentieel de kunstvorm te blijven bevragen en onderzoeken én toekomstbestendig te maken.
 - d. Avondvullende nieuwe productie, dat is wat Ted Branden de directeur van het ballet elke vier jaar wil realiseren. Dat houdt het ballet jong en fris en tegelijkertijd ontstaan daardoor nieuwe klassiekers. Zo'n productie kan worden ontwikkeld in co-productie zoals *Cinderella* met de San Francisco Ballet, of als eigen productie zoals *Mata Hari*. Uitdaging hierbij is om er voldoende financiering voor te vinden.
9. Van belang is ook aandacht te geven aan het fantastische orkestenbestel in Nederland.
 - a. Het Balletorkest is het vaste gezelschap van Het Nationale Ballet. Door de bezuinigingen is het orkest zo gekort dat het ballet per jaar gemiddeld € 250.000 moet bij betalen om het orkest in de bak te hebben. Dit groeit op een gegeven moment scheef met de bezuinigingen die Het Nationale Ballet heeft ondergaan en de verwachtingen die publiek en financiers van ons hebben.
 - b. Het orkestenbestel bij de opera is uniek in de wereld en werkt in principe goed. Door de bezuinigingen en veranderend gedrag van het publiek, speelt de opera minder voorstellingen per titel en ook andere titels waardoor een andere orkestbehoefte ontstaat. Dit heeft invloed op de afname van De Nationale Opera van zijn vaste orkest Het Nederlands Philharmonisch Orkest. Beide organisaties zijn gedwongen de plannen voor het volgend kunstenplan (financieel en daarmee ook organisatorisch) bij te stellen.
 - c. Het orkestenbestel verloopt goed. De verschillende orkesten, namelijk het Koninklijk Concertgebouw Orkest, het Residentieorkest, het Rotterdams Philharmonisch Orkest en de internationale barokorkesten die met De Nationale Opera samenwerken doen dat met veel enthousiasme en met hoge kwaliteit.
 10. Aandachtspunten voor de organisatie zijn de komende jaren:
 - a. Het herstructureren van *planning* door middel van een planningsysteem en een efficiëntere planning-organisatie.
 - b. Het blijven stimuleren van *Talent* op alle gebieden van Nationale Opera & Ballet met de Junior Company, de Opera Studio, De Meester Opleiding Coupeur én de meer dan 100 stagiaires bij ons in huis.
 - c. *Diversiteit* heeft de volle aandacht van de directie; op het gebied van programmering, personeel, partners en publiek. Dit zal op al die facetten worden doorgezet.
 - d. Het *educatie-programma* versterken en verbreden door familievoorstellingen te programmeren, meer scholen te betrekken én meer kinderen met onze

kunstvormen te laten kennismaken. Wij gaan door met de activiteiten die we al doen met speciale aandacht voor:

- Het vijf jarig bestaan van het kinderkoren festival in 2019
 - Het professionaliseren van het Open Huis
 - Voorstellingen voor bepaalde leeftijdsgroepen produceren en presenteren
 - Spektakelaars meer laten betekenen voor de doelgroep (rond 16 jaar) en voor de organisatie.
- e. Projectmatig werken wordt ingevoerd.
11. Met het nieuwe *Nationale Opera & Ballet Fonds* verwachten we meer particulier geld binnen te halen de komende jaren. Door een heldere structuur, en meer persoonlijke betrokkenheid, verwachten we een groter *zwaan kleef aan* effect. Ook zal meer worden ingezet op het *bedrijfsleven*: na het betrekken van Hoofdsponsor Houthoff verwachten we ook stappen te kunnen maken op het gebied van sponsoring. De *Young Patrons Circle* zal verder worden versterkt en het Gala van de YPC moet zich verder ontwikkelen. Het betrekken van televisie, meer sponsors en meer VIP's bij het YPGala zal de YPC uitbreiden en de positionering van het gala versterken. De derde geldstroom is en blijft van het grootste belang voor Nationale Opera & Ballet.
 12. In de komende jaren zal steeds meer worden ingezet op *corporate communicatie*. Naast productie marketing wordt er sterk gekeken naar de positionering van het huis en opera en ballet als kunstvormen. *Jongeren* hebben daarbij speciale aandacht; My Muse & Me, Junior Company, YPC en OFF worden sterker gepositioneerd. Diversiteit zal daarnaast extra aandacht krijgen, dit gaat hand in hand met de programmering.
 13. Voor de organisatie is er speciale aandacht voor de harmonisatie van de twee cao's, voor de arbeidsvoorwaarden van het koor, voor het betrokken houden van een ouder wordend personeelsbestand en voor het behouden en betrekken van jong talent.

De komende vier jaar staan kwaliteit, innovatie en vakmanschap voorop, is de continuïteit van de kunstvormen de focus en zijn de aandachtspunten voor de toekomst: jong, talent en divers.

PRESENTATIE- VERANTWOORDING + JAARREKENING 2017 + OVERIGE GEGEVENS

INHOUD

4.	Prestatieverantwoording	84
4.1.	Prestatieverantwoording	84
4.2.	Geaggregeerd overzicht prestatieverantwoording Opera – OCW	86
4.3.	Geaggregeerd overzicht prestatieverantwoording Ballet – OCW	87
4.4.	Toelichting prestatieverantwoording	88
5.	Jaarrekening	90
5.1.	Balans per 31 december 2017 (na resultaatbestemming)	90
5.2.	Functionele exploitatierekening 2017	91
5.3.	Kasstroomoverzicht	92
5.4.	Toelichting op de jaarrekening 2017	93
5.4.1.	Algemeen	93
5.4.2.	Grondslagen voor opstellen van de jaarrekening	93
5.4.3.	Grondslagen voor waardering van activa en passiva	94
5.4.4.	Grondslagen voor bepaling van het resultaat	96
5.4.5.	Financiële instrumenten en risicobeheersing	97
5.4.6.	Grondslagen voor opstellen van het kasstroomoverzicht	98
5.4.7.	Toelichting op de balans per 31 december 2017	99
5.4.8.	Toelichting op het Meerjaren Investerings- en OnderhoudsPlan (MIOP)	110
5.4.9.	Niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen	111
5.4.10.	Toelichting op de exploitatierekening 2017	112
5.4.11.	Toelichting op het kasstroomoverzicht	121
5.4.12.	Toelichting op de exploitatierekening Theater 2017	122
5.4.13.	Toelichting op de exploitatierekening Opera 2017	124
5.4.14.	Toelichting op de exploitatierekening Ballet 2017	126
5.5.	Overige toelichtingen	128
5.5.1.	Gebeurtenissen na balansdatum	128
5.5.2.	Resultaatbestemming	128
5.6.	Ondertekening van de jaarrekening	128
6.	Overige gegevens	129
6.1.	Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	129

4. PRESTATIE- VERANTWOORDING

4.1. PRESTATIEVERANTWOORDING

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

Producterende activiteiten	NO&B Totaal Rekening huidig boekjaar		NO&B Totaal Begroting huidig boekjaar		OPERA Rekening huidig boekjaar		BALLET Rekening huidig boekjaar		THEATER Rekening huidig boekjaar	
	aantal act.	aantal bezoeken	aantal act.	aantal bezoeken ¹	aantal act.	aantal bezoeken	aantal act.	aantal bezoeken	aantal act.	aantal bezoeken
Nieuwe producties										
Eigen producties	15	111.837	8		8	66.999	7	44.838		
Coproducties			1							
Internationale (co)producties ²	9	37.875	3		7	27.196	3	12.180		
Reprises										
Binnenlandse reprises	12	108.528	11		4	34.567	8	73.961		
Internationale reprises										
Uitvoeringen										
In Amsterdam ²	197	234.243	167	210.000	108	128.762	90	106.982		
In de rest van Nederland	35	18.660	25	12.500			35	18.660		
In het buitenland	3	5.337	10	7.500			3	5.337		
Digitale activiteiten³	6	655.983	4	50.000	1	9.687	5	646.296		
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 ²	235	258.240	202	230.000	108	128.762	128	130.979		
Ingehuurde programmering ⁴	14	16.595	10	8.000					14	16.595
Commerciële verhuur ⁵	7	5.637	2	2.000					7	5.637
Cultuureducatie⁶	aantal act.	aantal deeln.	aantal act.	aantal deeln.	aantal act.	aantal deeln.	aantal act.	aantal deeln.	aantal act.	aantal deeln.
Schoolgebonden activiteiten										
In Amsterdam										
PO	386	9.691	29	2.100	75	2.075	97	3.336	214	4.280
VO	149	3.874	30	1.400	8	273	92	2.783	49	818
Buiten Amsterdam										
PO	367	9.830	75	4.500	330	8.484	37	1.346		
VO	245	5.351	90	3.100	44	1.276	66	1.973	135	2.102
Niet-schoolgebonden activiteiten										
In Amsterdam										
4-12	82	2.534	21	1.175	18	796	64	1.738		
12-18			1	250						
> 18 ⁷	330	43.153	83	3.050	78	17.308	39	28.721	216	8.135
Buiten Amsterdam										
4-12	6	600	20	925	2	128	4	472		
12-18	9	174					9	174		
> 18	19	12.922	233	9.200	4	4.019	15	8.903		
Anders nl.⁸	13	1.772.000			11	256.000	2	1.516.000		
Talentontwikkeling⁹	aantal deeln.	aantal deeln.	aantal deeln.	aantal deeln.	aantal deeln.	aantal deeln.	aantal deeln.	aantal deeln.	aantal deeln.	aantal deeln.
Kortdurende talentontwikkeling (< 6 mnd)		371		18		371				
Langdurende talentontwikkeling		12		12				12		

1. Aantal bezoeken uitgesplitst naar soort producerende activiteiten zijn niet in de begroting opgenomen.
2. *Young Patrons Gala* is een gezamenlijke activiteit van Opera en Ballet en wordt sepeeraat in alle twee de kolommen verantwoord. In kolom NO&B totaal is deze activiteit één keer verantwoord.
3. Voor Ballet zijn de cijfers voor digitale activiteiten hoog vanwege 550.000 kijkers wereldwijd naar de live streaming van World Ballet Day op 5 okt. 2017.
4. Onder ingehuurde programmering zijn podiumkunst gerelateerde programma's opgenomen die niet onder de eigen programmering van NO&B vallen.
5. Onder commercieel verhuur zijn niet-prodiumpodiumkunst gerelateerde activiteiten opgenomen die in de zaal hebben plaatsgevonden.
6. Sinds de start van het nieuwe Kunstenplan 2017-2020 hanteert NO&B een nieuwe tellingswijze voor school- en niet schoolgebonden activiteiten, waarbij het uitgangspunt niet het aantal projecten is die worden georganiseerd, maar het aantal activiteiten die onder dit specifieke project vallen.
7. *Open huis* is een gezamenlijke activiteit van Opera, Ballet en Theater en wordt sepeeraat in alle drie kolommen verantwoord. In kolom NO&B totaal is deze activiteit één keer verantwoord. De Seizoenspresentatie 2017/2018 is een gezamenlijke activiteit van Opera en Ballet en wordt sepeeraat in alle twee de kolommen verantwoord. In kolom NO&B totaal is deze activiteit één keer verantwoord.
8. Dit betreft de registraties en adaptaties voor TV en radio. Deze zijn niet in de begroting meegenomen.
9. Het totaal onder kortdurende talentontwikkeling Opera betreft de deelnemers aan de projecten die Talentontwikkeling Opera in 2017 heeft uitgevoerd (101) plus de deelnemers aan de talentontwikkelingsprojecten in het kader van het Opera Forward Festival (270). Voor Ballet betreft het de 12 dansers van de Junior Company.

4.2. GEAGGREGEERD OVERZICHT PRESTATIEVERANTWOORDING OPERA - OCW

OPERA		Huidig boekjaar		Activiteitenplan ¹		Vorig boekjaar	
PRODUCTIES		Aantal Voorst.	Aantal Voorst.	Aantal Voorst.	Aantal Voorst.	Aantal Voorst.	Aantal Voorst.
1	Nieuwe eigen producties totaal	8		5		6	
2	Nieuwe coproducties totaal	7		4		10	
3	Reprise eigen productie	3		4		1	
4	Reprise coproductie	1					
5	Totaal producties (1+2+3+4)	19		13		17	
<i>Uitsplitsing totaal producties:</i>							
6	Producties grote zaal	16		11		14	
7	Producties midden en kleine zaal	3		2		10	
VOORSTELLINGEN		Aantal Voorst.	Aantal Bezoek	Aantal Voorst.	Aantal Bezoek	Aantal Voorst.	Aantal Bezoek
8	Reguliere voorstellingen standplaats	108	128.762	90	115.000	96	130.657
9	Reguliere voorstellingen buiten standplaats					4	1.690
10	Reguliere voorstellingen buitenland						
11	Reguliere voorstellingen totaal (8+9+10)	108	128.762	90	115.000	100	132.347
12	Schoolgebonden voorstellingen po	2	1.501	2	1.600		
13	Schoolgebonden voorstellingen vo						
14	Schoolgebonden voorstellingen mbo, ho						
15	Schoolgebonden voorstellingen totaal (12+13+14)	2	1.501	2	1.600	0	0
16	Totaal voorstellingen en bezoeken (11+15)	110	130.263	92	116.600	100	132.347
<i>Specificatie van bezoeken totaal:</i>							
17	Gratis bezoeken	8.767		5.000		6.846	
18	Betaalde bezoeken	119.995		110.000		125.501	
<i>Overige bezoeken:</i>							
19	Bezoeken website totaal ²	2.120.719		1.311.850			
20	Aantal unieke bezoekers website ²	1.134.823					
OVERIGE ACTIVITEITEN		Aantal Act.	Aantal deeln.	Aantal Act.	Aantal deeln.	Aantal Act.	Aantal deeln.
21	Schoolgebonden activiteiten (po/vo/mbo/ho)	455	10.607	93	3.775	108	5.807
22	Openbare activiteiten	113	278.251	16	1.500	103	383.926
23	Totaal overige activiteiten (21+22)	568	288.858	109	5.275	211	389.733

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

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

4.3. GEAGGREGEERD OVERZICHT PRESTATIEVERANTWOORDING BALLET – OCW

BALLET		Huidig boekjaar		Activiteitenplan ¹		Vorig boekjaar	
PRODUCTIES		Aantal Voorst.	Aantal Voorst.	Aantal Voorst.	Aantal Voorst.	Aantal Voorst.	Aantal Voorst.
1	Nieuwe eigen producties totaal	7		3		7	
2	Nieuwe coproducties totaal	3				1	
3	Reprise eigen productie	8		7		8	
4	Reprise coproductie	0				0	
5	Totaal producties (1+2+3+4)	18		10		16	
<i>Uitsplitsing totaal producties³:</i>							
6	Producties grote zaal	16		9		14	
7	Producties midden en kleine zaal	4		1		9	
VOORSTELLINGEN		Aantal Voorst.	Aantal Bezoek	Aantal Voorst.	Aantal Bezoek	Aantal Voorst.	Aantal Bezoek
8	Reguliere voorstellingen standplaats	90	106.982	75	95.000	96	112.978
9	Reguliere voorstellingen buiten standplaats	35	18.660	25	12.500	21	9.619
10	Reguliere voorstellingen buitenland	3	5.337	10	7.500	15	10.814
11	Reguliere voorstellingen totaal (8+9+10)	128	130.979	110	115.000	132	133.411
12	Schoolgebonden voorstellingen po	4	1.418	3	3.000	4	2.610
13	Schoolgebonden voorstellingen vo	0	0			0	0
14	Schoolgebonden voorstellingen mbo, ho	0	0			0	0
15	Schoolgebonden voorstellingen totaal (12+13+14)	4	1.418	3	3.000	4	2.610
16	Totaal voorstellingen en bezoeken (11+15)	132	132.397	113	118.000	136	136.021
<i>Specificatie van bezoeken totaal:</i>							
17	Gratis bezoeken	8.667		6.000		8.382	
18	Betaalde bezoeken	122.312		112.000		125.029	
<i>Overige bezoeken:</i>							
19	Bezoeken website totaal ²	2.120.719		1.311.850		n.v.t.	
20	Aantal unieke bezoekers website ²	1.134.823		n.v.t.		n.v.t.	
OVERIGE ACTIVITEITEN		Aantal Act.	Aantal deeln.	Aantal Act.	Aantal deeln.	Aantal Act.	Aantal deeln.
21	Schoolgebonden activiteiten (po/vo/mbo/ho)	288	8.020	99	1.560	135	5.932
22	Openbare activiteiten	133	1.556.008	40	1.950	38	26.890
23	Totaal overige activiteiten (21+22)	421	1.564.028	139	3.510	173	32.822

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

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

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

4.4. TOELICHTING PRESTATIEVERANTWOORDING

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

In het eerste jaar van deze kunstenplanperiode presteert Nationale Opera & Ballet op de aantallen producties meer dan goed. Dat geldt ook voor de aantallen voorstellingen en de publieksaantallen. Er is voldaan aan de norm die is gesteld door beide subsidiegevers. Dat is voor het merendeel de verdienste van de inspanning die is verricht om bij De Nationale Opera meer nieuwe producties (+3) en meer coproducties (+3) te realiseren. Ook Het Nationale Ballet realiseert meer nieuwe producties (+4) en ook één reprise meer dan de norm.

Een groot aantal leerlingen heeft een jeugdvoorstelling of reguliere voorstelling bezocht. Daarnaast zijn er meerdere vergelijkbare activiteiten geweest die specifiek gericht zijn op de leerlingen in het primair en voortgezet onderwijs. Deze leerlingen volgen een theatrale rondleiding dans of zang (nieuwe editie voor 2017: Speuren en sporen in het theater), een workshop, Opera of Ballet in je klas, een CKV-workshop met voorstellingsbezoek of een andere schoolgebonden activiteit bij Nationale Opera & Ballet. De CKV-voorstelling wordt voorbereid aan de hand van een lesmaterialenpakket dat wordt aangeleverd door Nationale Opera & Ballet en door de docent op school wordt gebruikt; daarna volgen de leerlingen voorafgaand aan de voorstelling een workshop in het theater. Het Nationale Ballet heeft met de programma's en voorstellingen van The Sleeping Beauty en De kleine grote kist veel leerlingen uit primair en voortgezet onderwijs bereikt. De Nationale Opera produceert dit jaar een speciale jeugdopera, Hondenhartje met twee voorstellingen speciaal voor scholen.

In het jaarverslag p. 132 is een uitgebreide opsomming van activiteiten en aantallen leerlingen te lezen. Deze dient ter aanvulling op de prestatieverantwoording waarin naast de norm – schoolgebonden voorstellingen PO en VO - ook regulier voorstellingsbezoek door leerlingen in het VO is toegevoegd. Er is nadrukkelijk overlegd met het ministerie van OCW over deze aanvullende wijze van rapporteren. Sinds de start van het nieuwe kunstenplan 2017-2020 hanteert Nationale Opera & Ballet een nieuwe tellingswijze, waarbij het uitgangspunt niet het aantal projecten is dat wordt georganiseerd, maar het aantal activiteiten (schoolgebonden of openbaar) dat onder dit specifieke project valt.

De Nationale Opera heeft vele nieuwe makers en nieuwe talenten begeleid en ontvangen in masterclasses en in de Talentopera's van OFF 2017. Meer dan 270 studenten en pas afgestudeerden hebben geleerd, gewerkt en geparticipeerd in ons huis. Deze jonge mensen krijgen de mogelijkheid zich te ontwikkelen en hun beroep uit te oefenen in een professionele

omgeving. De Junior Company heeft met 16 talenten een topklas die de potentie heeft door te groeien naar het tableau van Het Nationale Ballet. De jonge dansers van de Junior Company worden in vele programma's opgenomen die Nationale Opera & Ballet telt, waardoor het aantal optredens voor deze balletdansers enorm is en er een daadwerkelijke en grondige voorbereiding plaatsvindt op een internationale danscarrière. Het aantal deelnemers aan openbare activiteiten ligt bij Het Nationale Ballet zo hoog vanwege een optreden tijdens de televisieuitzending van het 5 mei bevrijdingsconcert. Het aantal kijkers is geschat op 1.5 miljoen.

Bij De Nationale Opera is ten opzichte van 2016 sprake van een toename van het aantal voorstellingen terwijl het aantal bezoekers daalt. Deze mutaties worden veroorzaakt door het type programmering. 2017 kent meer kleinere en avantgardistische producties in zalen met een lagere capaciteit, onder andere voor het Opera Forward Festival. De stijging van het aantal gratis bezoeken ontstaat door het ontwikkelen van nieuwe en vernieuwende initiatieven waar relatief meer vrijkaarten voor zijn uitgegeven.

Het percentage buitenlands publiek bedraagt 6%, vergelijkbaar met 2016. Verder blijkt uit analyse dat 41% van het publiek uit Groot-Amsterdam komt en 53% uit de rest van Nederland.

Het internationale bereik voor De Nationale Opera wordt vergroot door samenwerking in coproducties. Dat geldt in 2017 voor huizen en festivals als: Canadian Opera House, Teatro alla Scala, Deutsche Oper Berlin, Royal Opera House, Opéra national de Paris, Los Angeles Philharmonic. Het Nationale Ballet heeft zich in 2017 internationaal goed op de kaart gezet met twee buitenlandse tournees naar Montpellier en Granada en buitenlandse optredens in Sint-Petersburg en London.

Met een jaarlijkse open dag, concerten, rondleidingen en inleidingen biedt Nationale Opera & Ballet toekomstige liefhebbers de mogelijkheid om kennis te maken met beide kunstvormen opera en ballet.

5. JAARREKENING

5.1. BALANS PER 31 DECEMBER 2017 (NA RESULTAATBESTEMMING)

(x € 1.000)

ACTIVA		31-dec-17	31-dec-16
Vaste activa			
Immateriële vaste activa			
- Software		341	225
- In uitvoering		74	288
Totaal immateriële vaste activa	1a.	415	513
Materiële vaste activa			
- Gebouw		2.952	3.096
- Verbouwingen		5.037	2.603
- Inventaris & inrichting		4.859	4.622
- In uitvoering		1.354	2.915
Totaal materiële vaste activa	1b.	14.202	13.235
Totaal vaste activa	1.	14.617	13.748
Viottende activa			
Vorraden	2.	1.930	1.800
Vorderingen	3.	2.573	2.949
Liquide middelen	4.	33.873	33.247
Totaal viottende activa		38.376	37.996
TOTAAL ACTIVA		52.993	51.744
PASSIVA		31-dec-17	31-dec-16
Eigen vermogen			
Algemene reserve		4.766	4.273
Risicoreserve		2.000	2.000
Bestemmingsreserves		8.905	9.632
Bestemmingfonds OCW		1.841	1.841
Totaal eigen vermogen	5.	17.512	17.746
Voorzieningen	6.	11.437	11.658
Langlopende schulden	7.	11.070	9.762
Kortlopende schulden	8.	12.974	12.578
TOTAAL PASSIVA		52.993	51.744

5.2. FUNCTIONELE EXPLOITATIEREKENING 2017

BATEN (x € 1.000)		Rekening 2017	Begroting 2017	Rekening 2016
Eigen inkomsten				
Publieksinkomsten binnenland		15.707	15.124	15.731
- Recette		13.742	13.404	13.980
- Uitkoop		253	434	90
- Partage		184	0	109
- Overige publieksinkomsten		1.528	1.287	1.552
Publieksinkomsten buitenland		307	0	307
Totaal publieksinkomsten	9.	16.014	15.124	16.038
Sponsorinkomsten	10.	837	464	349
Vergoedingen coproductent	11.	239	370	765
Overige directe inkomsten	11.	322	293	664
Totaal overige directe inkomsten		1.398	1.127	1.778
Totaal directe inkomsten		17.412	16.251	17.816
Indirecte inkomsten	12.	596	400	451
Private middelen particulieren incl. vriendenverenigingen		706	1.000	1.298
Private middelen bedrijven		2	0	0
Private middelen private fondsen		894	726	1.249
Totaal bijdrage uit private middelen	13.	1.602	1.726	2.547
Totaal eigen inkomsten		19.610	18.377	20.814
Baten in natura	14.	183	75	133
Subsidies				
Structurele subsidie OCW		32.544	31.918	31.908
Structurele subsidie gemeente		11.344	11.344	11.146
Totaal structurele subsidies	15.	43.888	43.262	43.054
Incidentele publieke subsidies	16.	66	25	590
Totaal subsidies		43.954	43.287	43.644
TOTAAL BATEN		63.746	61.739	64.591
LASTEN (x € 1.000)				
Beheerlasten materieel	17.	7.479	7.988	7.775
Beheerlasten personeel	18.	8.103	7.295	8.485
Totaal beheerlasten		15.582	15.283	16.260
Activiteitenlasten materieel	19.	8.687	8.036	8.628
Activiteitenlasten personeel	20.	39.724	40.175	38.180
Totaal activiteitlasten		48.411	48.212	46.807
TOTAAL LASTEN		63.993	63.494	63.068
Saldo uit gewone bedrijfsvoering		-246	-1.755	1.523
Saldo rentebaten /-lasten	21.	12	0	54
EXPLOITATIERESULTAAT		-234	-1.755	1.577
PERSONEEL EN VRIJWILLIGERS				
Specificatie personeelslasten				
Waarvan vast contract		27.775	28.446	28.734
Waarvan tijdelijk contract		4.476	4.584	4.294
Waarvan inhuur		15.575	14.440	13.637
Waarvan vrijwilligers				
Totaal personeelslasten		47.827	47.471	46.665

5.3. KASSTROOMOVERZICHT

(x € 1.000)	2017	2016
I Kasstroom uit operationele activiteiten		
Exploitatieresultaat	-234	1.577
Aanpassen voor:		
Afschrijvingen (im)materiële vaste activa	1.733	1.935
Mutatie voorzieningen	-221	1.293
Mutatie langlopende schulden	1.308	151
Bruto kasstroom uit operationele activiteiten	2.586	4.955
Mutatie in voorraden	-130	413
Mutatie in vorderingen	376	596
Mutatie kortlopende schulden	396	-195
Netto kasstroom uit operationele activiteiten	3.228	5.769
II Kasstroom uit investeringsactiviteiten		
Investering in (im)materiële vaste activa	-2.602	-2.341
Desinvestering (im)materiële vaste activa	0	0
Kasstroom uit investeringsactiviteiten	-2.602	-2.341
Mutatie liquide middelen I - II	626	3.428
Liquide middelen einde boekjaar	33.873	33.247
Liquide middelen begin boekjaar	33.247	29.819
Mutatie liquide middelen	626	3.428

5.4. TOELICHTING OP DE JAARREKENING 2017

5.4.1. ALGEMEEN

Aard van de activiteiten

De stichting heeft ten doel:

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

Het vermogen van de stichting wordt gevormd door:

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

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

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

Verbonden partijen

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

Daarnaast heeft Nationale Opera & Ballet een directe relatie met de Vereniging Vrienden van de Nationale Opera. Deze vereniging doet jaarlijks een gift aan De Nationale Opera waarmee onder meer de inleidingen voor de voorstellingen worden gefinancierd.

Eind 2016 is het Nationale Opera & Ballet Fonds opgericht voor de particuliere donateurs. In 2017 heeft de Vereniging Vrienden van de Nationale Opera zichzelf opgeheven. Het merendeel van de vrienden (80%) is vervolgens Vriend geworden van het Nationale Opera & Ballet Fonds. Het Nationale Ballet Fonds is per 1 januari 2018 gefuseerd met het Nationale Opera & Ballet Fonds. Corinne Vigreux neemt namens de raad van toezicht van Nationale Opera & Ballet zitting in het bestuur van het Fonds Nationale Opera & Ballet. Tom de Swaan is voorzitter.

Subsidiëring

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

Functionele exploitatierekening

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

5.4.2. GRONDSLAGEN VOOR OPSTELLEN VAN DE JAARREKENING

Algemeen

De jaarrekening is opgesteld en ingericht in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW en Richtlijn 640 Organisaties zonder winststreven, die is uitgegeven door de Raad voor de Jaarverslaggeving. Tevens is rekening gehouden met de voorschriften volgens het Handboek verantwoording subsidies kunstenplan

2017-2020 A-bis van de gemeente Amsterdam (hierna Handboek gemeente), de Algemene Subsidieverordening Amsterdam (ASA 2013) en Handboek verantwoording Cultuursubsidies instellingen 2017-2020 (hierna Handboek OCW).

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

Continuïteit van de activiteiten

Deze jaarrekening is opgesteld uitgaande van de continuïteitsveronderstelling.

Oordelen en schattingen

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

Beleidsregels toepassing Wet Normering Topinkomens (WNT)

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

Vreemde valuta

Functionele valuta

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

Transacties, vorderingen en schulden

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

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

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

Financiële instrumenten

Financiële instrumenten omvatten vorderingen onder 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.

5.4.3. GRONDSLAGEN VOOR WAARDERING VAN ACTIVA EN PASSIVA

Immateriële vaste activa

De immateriële vaste activa worden gewaardeerd op het bedrag van de bestede kosten, verminderd met de cumulatieve afschrijvingen en indien van toepassing met bijzondere waardeverminderingen. De jaarlijkse afschrijvingen bedragen een vast percentage van de bestede kosten, zoals nader in de toelichting op de balans is gespecificeerd. De verwachte gebruiksduur en de afschrijvingsmethode worden aan het einde van elk boekjaar opnieuw beoordeeld.

Materiële vaste activa

Het Decorateliër wordt gewaardeerd tegen verkrijgings- of vervaardigingsprijs inclusief direct toerekenbare kosten, verminderd met de lineaire berekende afschrijvingen op basis van de geschatte toekomstige gebruiksduur. Er wordt rekening gehouden met de bijzondere waardeverminderingen die op balansdatum worden verwacht. Voor de toekomstige kosten van groot onderhoud aan het bedrijfsgebouw is een voorziening voor groot onderhoud gevormd. De toevoeging aan de voorziening is bepaald op basis van het geschatte bedrag van het onderhoud en de periode die telkens tussen de werkzaamheden van groot onderhoud verloopt. Overige materiële vaste activa worden gewaardeerd tegen de verkrijgings- of vervaardigingsprijs inclusief direct toerekenbare kosten, verminderd met de lineair berekende afschrijvingen op basis van de geschatte toekomstige gebruiksduur. De afschrijvingslasten komen ten laste van de exploitatierekening. Er wordt rekening gehouden met bijzondere waardeverminderingen; dit is het geval als de boekwaarde van het actief (of van de kasstroom genererende eenheid waartoe het behoort) hoger is dan de realiseerbare waarde ervan.

Waardeverminderingen van vaste activa

De stichting beoordeelt op iedere balansdatum of er aanwijzingen zijn dat een vast actief aan een bijzondere waardevermindering onderhevig kan zijn. Indien dergelijke indicaties aanwezig zijn, wordt de realiseerbare waarde van het actief vastgesteld. Indien het niet mogelijk is de realiseerbare waarde voor het individuele actief te bepalen, wordt de

realiseerbare waarde bepaald van de kasstroom genererende eenheid waartoe het actief behoort. Van een bijzondere waardevermindering is sprake als de boekwaarde van een actief hoger is dan de realiseerbare waarde; de realiseerbare waarde is de hoogste van de opbrengstwaarde en de bedrijfswaarde.

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

Voorraden

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

Onderhanden werk

Het onderhanden werk betreft de vooruitbetaalde kosten voor producties die in volgende jaren in première gaan. Het onderhanden werk wordt gewaardeerd op verkrijgingsprijzen of lagere opbrengstwaarde. De opbrengstwaarde is de geschatte verkoopprijs onder aftrek van direct toerekenbare verkoopkosten.

Vorderingen

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

Liquide middelen

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

Eigen vermogen

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

Stichtingskapitaal

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

Algemene reserve

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

Bestemmingsreserves

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

Bestemmingsfonds

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

Voorzieningen

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

Wanneer de verwachting is dat een derde de verplichtingen vergoedt, en wanneer het waarschijnlijk is dat deze vergoeding zal worden ontvangen bij de afwikkeling van de verplichting, wordt deze vergoeding als een actief in de balans opgenomen. Op basis van het geoordeelde deel van de subsidie van de gemeente Amsterdam voor dekking van de gemiddelde jaar-kosten ten behoeve van investeringen en onderhoud wordt de voorziening investeringen en groot onderhoud Theater gevormd.

Personeelsbeloningen

De personeelsbeloningen worden onderverdeeld in de volgende categorieën:

Korte termijn personeelsbeloningen

Korte termijn personeelsbeloningen zijn personeelsbeloningen die betaalbaar zijn binnen 1 jaar na het einde van het boekjaar waarin de werknemer de prestaties heeft verricht. Binnen Nationale Opera & Ballet bestaat deze categorie onder

meer uit salarissen (inclusief vakantiegeld), alle vaste en variabele toeslagen, bijdragen voor werknemersverzekeringen en doorbetaling loon bij ziekte. De kosten uit hoofde van deze personeelsbeloningen worden in de exploitatierekening verantwoord op moment dat de prestaties zijn verricht of rechten op beloningen zijn ontstaan (bijvoorbeeld vakantiegeld).

Vergoedingen na uitdiensttreding

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

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

Pensioenregeling

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

Andere lange termijn personeelsbeloningen

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

De verplichtingen met betrekking tot de jubileumuitkeringen komen voort uit een bepaling in de cao van Nationale Opera & Ballet en in de cao voor de Dans dat een medewerker recht heeft op een gratificatie als hij een aantal aaneengesloten jaren in dienst is. Bij de berekening wordt rekening gehouden met blijfkansen per leeftijdscategorie. Deze zijn gebaseerd op historische gegevens. De verplichting wordt contant gemaakt.

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

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

Langlopende schulden

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

Schulden

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

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

Operationele leasing

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

5.4.4 GRONDSLAGEN VOOR BEPALING VAN HET RESULTAAT

Algemeen

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

Lasten worden verantwoord zodra zij voorzienbaar zijn. Aanschaffingen voor decors, kostuums, 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 Nationale Opera & Ballet de condities voor ontvangst kan aantonen.

Sponsorbijdragen

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

Giften en bartering

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

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

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

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

Afschrijvingen

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

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

Rentebaten en rentelasten

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

Bijzondere baten en lasten

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

Segmentinformatie

In paragraaf 5.4.12 - 5.4.14 is het exploitatieresultaat onderverdeeld naar Theater, Opera en Ballet. Het segment Theater betreft de exploitatie en instandhouding van het Theater. De segmenten Opera en Ballet betreffen de twee kunstvormen.

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

5.4.5. FINANCIËLE INSTRUMENTEN EN RISICOBEBEERSING

Marktrisico

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

Valutarisico

De stichting is voornamelijk werkzaam in de eurozone. Het valutarisico heeft betrekking op inkoopcontracten en vergoedingen voor coproducties, als deze niet in de functionele valuta worden afgesloten. In 2017 is een aantal inkoop- en coproductiecontracten niet in euro afgesloten, maar deze zijn conform beleid niet afgedekt met een financieel instrument vanwege de beperkte omvang.

Prijrisico

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

Kasstroomrisico

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

Renterisico

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

Kredietrisico

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

5.4.6. 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.

5.4.7 TOELICHTING OP DE BALANS PER 31 DECEMBER 2017**1a. Immateriële vaste activa**

(x € 1.000)	Software	In uitvoering	Totaal
1 januari			
Aanschafwaarde	678	288	966
Afschrijvingen	453	0	453
Boekwaarde	225	288	513
Mutaties			
Investeringen en overboeking in uitvoering	289	-214	75
Afschrijvingen	173	0	173
	116	-214	-98
31 december			
Aanschafwaarde	967	0	967
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	626	0	626
Boekwaarde	341	74	415
Afschrijvingstermijn	1,5 tot 5 jaar	n.v.t.	

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

De afname bij "in uitvoering" en toename van de investeringen bestaat onder andere uit het activeren van het nieuwe systeem voor de financiële administratie en een BI reporting tool. De huidige post "in uitvoering" betreft met name de nieuwe planning tool.

1b. Materiële vaste activa

(x € 1.000)	Gebouw	Ver- bouwingen	Inventaris en inrichting	In uitvoering	Totaal
1 januari					
Aanschafwaarde	6.683	3.910	12.292	2.915	25.800
Afschrijvingen	3.587	1.307	7.671	0	12.565
Boekwaarde	3.096	2.603	4.621	2.915	13.235
Mutaties					
Investeringen en overboeking in uitvoering	0	2.792	1.295	-1.561	2.526
Afschrijvingen	144	358	1.058	0	1.560
	-144	2.434	237	-1.561	966
31 december					
Aanschafwaarde	6.683	6.702	13.587	1.354	28.326
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	3.731	1.665	8.728	0	14.124
Boekwaarde	2.952	5.037	4.859	1.354	14.202
Afschrijvingstermijn	25 jaar	2 tot 25 jaar	3 tot 30 jaar	n.v.t.	

Het Gebouw betreft het pand van het Decoratelier, dat gevestigd is op Kollenbergweg 1 in Amsterdam-Zuidoost. Het pand is volledig eigendom van de stichting Nationale Opera & Ballet.

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

De afname in de post In uitvoering betreft met name de realisatie van de verbouwing van de Odeonzaal en foyer tweede balkon, beide voor een bedrag van € 1.4 mln. Tegelijkertijd zijn in 2017 meerdere nieuwe investeringen geïnitieerd en op dit moment in uitvoering, onder andere uitbreiding wifinetwerk, bedrijfskleding en frequentieregelaars trekkenwand.

De investering Inventaris en inrichting bestaat uit de activatie van renovatie vleugels (€ 145.000), boventiteling (€ 136.000), stoelen voorgebouw (€ 130.000), toneelvloeren & gordijnen (€ 112.000), LED-armaturen (€ 95.000) en verschillende theatertechnische installaties.

2. Voorraden

(x € 1.000)

	2017	2016
Voorraden	296	286
Onderhanden werk	1.634	1.514
Stand per 31 december	1.930	1.800

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

Het Onderhanden werk omvat met name vooruitbetaalde kosten voor producties in 2018. Een bedrag van € 200.000 is vooruitbetaald voor de producties *Girls of the Golden West* en € 91.000 voor *aus LICHT*, die beide in 2019 in Amsterdam in première gaan.

3. Vorderingen

(x € 1.000)

	2017	2016
Overige vorderingen en vooruitbetaalde bedragen	781	462
Voorschotten	610	583
Debiteuren	528	739
Belastingen	231	656
Rekening-courant HNB Fonds	161	8
Nog te ontvangen (facturieren) coproductie bijdrage	142	326
Overlopende activa	120	176
Stand per 31 december	2.573	2.949

De overige vorderingen betreffen onder andere nog te ontvangen bijdragen van fondsen € 260.000 en diverse pin- en creditcardbetalingen voor voorstellingen die plaatsvinden in 2018. Bij de overige vorderingen zit een onzekerheid van € 58.000 met het risico dat deze afgeboekt moet worden.

Voorschotten hebben betrekking op producties in 2018, 2019 en 2020 zoals *Tristan und Isolde*, *Les Contes d'Hoffmann*, *Das Floss der Medusa*, *Die Liebenden*, *Blind* en *Don Quichot*.

De belastingen betreffen de nog te ontvangen btw-aangiften van november en december 2017.

De nog te ontvangen coproductie bijdragen 2017 betreffen o.a. Royal Opera House voor *La forza del destino* en Het Ballet-orkest voor *Amsterdam I am*.

De overlopende activa betreffen vooruitbetaalde coproductie bijdragen voor een productie in 2020.

4. Liquide middelen

(x € 1.000)	<u>rente% 31/12/2017</u>		<u>looptijd</u>	<u>eindpositie</u>
Ondernemers deposito ABN AMRO Flexibel	Basisrente	0,00%	maand	950
	Toprente	0,00%		
Ondernemers deposito ABN AMRO Kwartaal	Basisrente	0,00%	kwartaal	10.000
	Toprente	0,00%	maximum bedrag	
Ondernemers deposito ABN AMRO 21 dagen	Basisrente	0,00%	21 dagen	15.000
	Toprente	0,05%	maximum bedrag	
Rabo Doel Reserveren RABOBANK	Basisrente	0,00%	jaar	5.000
	Toprente	0,01%	maximum bedrag	
Totaal per 31 december				<u>30.950</u>

Het totaal van de direct opeisbare saldi bij bankinstellingen belooft per balansdatum € 33.873.000, waarvan € 30.950.000 is ondergebracht bij bovenstaande deposito's. De bankinstellingen waar de direct opeisbare saldi en deposito's zijn ondergebracht beschikken over een P-1 rating voor de korte termijn. Voor de lange termijn hebben de twee banken respectievelijk een A2 en een Aa2 rating. Deze ratings zijn afkomstig van kredietbeoordelaar Moody's.

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

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

- Kortlopende schulden € 12.974.000
- Voorzieningen € 11.437.000

5. Eigen vermogen**Stichtingskapitaal**

Het stichtingskapitaal bedraagt per 31 december 2017 € 79,41

Algemene reserve

(x € 1.000)	<u>2017</u>	<u>2016</u>
Stand 1 januari	4.272	4.292
Toevoeging ingevolge bestemming resultaat	494	0
Onttrekking ingevolge bestemming resultaat	0	-20
Stand per 31 december	<u>4.766</u>	<u>4.272</u>

De toevoeging aan de algemene reserve betreft het positieve resultaat van het Theater in 2017.

Solvabiliteit en haringmaat

De solvabiliteitsratio wordt berekend door de vrije reserves (zijnde de algemene - en risicoreserve) te delen door de totale passiva. De solvabiliteitsratio voor 2017 is 12,8%, een verbetering van 0,7% ten opzichte van 2016. Deze ontstaat enerzijds door een toename van de algemene reserve met 8% ten gevolge van het positieve resultaat Theater en een stijging van de totale passiva met 2,5%.

Het weerstandsvermogen wordt berekend door de vrije reserves te delen door de totale baten. Het weerstandsvermogen is in 2017 10,6% en daarmee 0,9% hoger dan in 2016. Deze verbetering ontstaat door enerzijds een toename van de algemene reserve met 8% ten gevolge van het positieve resultaat Theater en een daling van 1,3% van de totale baten.

Risicoreserve

(x € 1.000)	<u>2017</u>	<u>2016</u>
Stand 1 januari	2.000	2.000
Toevoeging ingevolge bestemming resultaat	0	0
Onttrekking ingevolge bestemming resultaat	0	0
Stand per 31 december	<u>2.000</u>	<u>2.000</u>

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

Bestemmingsreserves

(x € 1.000)	<u>2017</u>	<u>2016</u>
Bestemmingsreserve toekomstige activiteiten EPP	674	674
Bestemmingsreserve toekomstige activiteiten Opera	6.042	6.736
Bestemmingsreserve toekomstige activiteiten Ballet	853	861
Bestemmingsreserve renovatie Decoratelier	602	602
Bestemmingsreserve instandhouding Decoratelier	734	759
Stand per 31 december	<u>8.905</u>	<u>9.632</u>

Bestemmingsreserve toekomstige activiteiten Educatie, Participatie & Programmering

(x € 1.000)	<u>2017</u>	<u>2016</u>
Stand 1 januari	674	851
Toevoeging ingevolge bestemming resultaat	0	0
Onttrekking ingevolge bestemming resultaat	0	-176
Stand per 31 december	<u>674</u>	<u>674</u>

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

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

Dit boekjaar heeft er geen dotatie of onttrekking plaatsgevonden.

Bestemmingsreserve toekomstige activiteiten Opera

(x € 1.000)	2017	2016
Stand 1 januari	6.736	6.139
Toevoeging ingevolge bestemming resultaat	0	598
Onttrekking ingevolge bestemming resultaat	-694	0
Stand per 31 december	6.042	6.736

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

De Nationale Opera heeft in 2017 gestuurd op het behalen van een beter resultaat dan begroot om extra geld te bestemmen

voor het artistieke ambitieniveau voor de periode 2018-2020. Initiatieven zoals het verder ontwikkelen van het Opera Forward Festival, de Nationale Opera Studio en de - once in a life-time - opera marathonproductie *aus LICHT* gaan plaatsvinden in deze periode.

Bestemmingsreserve toekomstige activiteiten Ballet

(x € 1.000)	2017	2016
Stand 1 januari	861	916
Toevoeging ingevolge bestemming resultaat	0	0
Onttrekking ingevolge bestemming resultaat	-8	-55
Stand per 31 december	853	861

De bestemmingsreserve toekomstige activiteiten Ballet is bestemd om toekomstige activiteiten van Het Nationale Ballet te financieren.

Bestemmingsreserve renovatie Decoratelier

(x € 1.000)	2017	2016
Stand 1 januari	602	602
Toevoeging ingevolge bestemming resultaat	0	0
Onttrekking ingevolge bestemming resultaat	0	0
Stand per 31 december	602	602

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

Bestemmingsreserve instandhouding Decoratelier

(x € 1.000)	2017	2016
Stand 1 januari	759	624
Toevoeging ingevolge bestemming resultaat	0	135
Onttrekking ingevolge bestemming resultaat	-25	0
Stand per 31 december	734	759

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

onderbouwd door een intern opgesteld meer jaren investeringsplan. De bestemmingsreserve is toereikend om de investeringen van de komende 15 jaar te dekken.

Bestemmingsfonds restant subsidie OCW 2013-2016 Opera

(x € 1.000)	2017	2016
Stand 1 januari	0	0
Toevoeging	1.841	0
Onttrekking	0	0
Stand per 31 december	1.841	0

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

regeling op het specifieke cultuurbeleid mag aan dit bestemmingsfonds ook worden onttrokken bij een positief exploitatieresultaat en hoeven onttrekkingen niet plaats te vinden naar rato van het aandeel OCW-subsidie in de totale baten van Nationale Opera & Ballet. Mocht er aan het eind van periode 2017-2020 een positief saldo resteren, dan moet dit worden toegevoegd aan het reguliere bestemmingsfonds OCW Opera.

Bestemmingsfonds OCW Opera

(x € 1.000)	2017	2016
Stand 1 januari	1.841	731
Toevoeging	0	1.110
Onttrekking	-1.841	0
Stand per 31 december	0	1.841

Bestemmingsfonds OCW Opera betreft een door het ministerie van OCW voorgeschreven reservering van niet-bestede subsidiebedragen. Ultimo 2017 is het resterende bedrag van

€ 1.841.000 onttrokken uit het bestemmingsfonds OCW Opera en gedoteerd aan het bestemmingsfonds restant subsidie OCW 2013-2016 Opera.

6. Voorzieningen

(x € 1.000)	2017	2016
Voorziening afvloeiingsverplichtingen	682	1.061
Voorziening toekomstige jubileumuitkeringen	554	495
Voorziening investering en groot onderhoud Theater	10.201	10.103
Stand per 31 december	11.437	11.658

Voorziening afvloeiingsverplichtingen

(x € 1.000)	2017	2016
Stand 1 januari	1.061	382
Onttrekking	-869	-145
Vrijval	-204	0
Dotatie	694	824
Stand per 31 december	682	1.061

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

Op basis van beschikkingen van de uitvoeringsinstelling, getekende vaststellingsovereenkomsten en eigen inschattingen is in 2017 € 694.000 toegevoegd aan de voorziening.

Voorziening toekomstige jubileumuitkeringen

(x € 1.000)	2017	2016
Stand 1 januari	495	545
Onttrekking	-80	-50
Dotatie	139	0
Stand per 31 december	554	495

Het betreft een voorziening ten behoeve van jubileumuitkeringen zoals in de cao voor medewerkers is vastgelegd. Bij de berekening van de voorziening is uitgegaan van de te verwachten uitkering op basis van het huidige loonpeil. Per leeftijdscategorie is rekening gehouden met blijf kansen die zijn gebaseerd op historische gegevens. De aannames zijn in 2017 herzien en resulteert in een hogere dotatie. De verwachte toekomstige uitkeringen zijn contant gemaakt tegen de zero coupon rente per 31 december 2017.

Voorzieningen investering en groot onderhoud Theater

(x € 1.000)	2017	2016
Stand 1 januari	10.103	9.304
Onttrekking aanwending investeringsbijdragen 2017	-2.529	-1.952
Deactivatie materiële vaste activa	16	14
Deactivatie immateriële vaste activa	0	46
Dotatie	3.100	3.100
Onttrekking uitgaven groot onderhoud 2017	-489	-409
Stand per 31 december	10.201	10.103

Aanwending investeringsbijdragen 2017

	2017	Begroting 2017
Revitalisering voorgebouw	1.060	1.100
ICT & Informatisering	292	353
Techniek installaties	254	318
Stoelen voorgebouw	133	110
Toneelvloeren & gordijnen	113	107
Wifinetwerk Uitbreiding	110	95
LED-armaturen	95	96
Overige investeringen	472	586
	2.529	2.766

Onttrekking uitgaven groot onderhoud 2017

	2017	Begroting 2017
AVR-installaties	116	120
Gebouw en installaties	137	114
Groot onderhoud gebouw	29	120
Instandhouding gebouw	10	10
Losse installatiematerialen	3	10
Overige kosten huisvesting	86	0
Toneel- en zweefvloeren	37	30
Toneelmechanische installaties	71	81
	489	484

De voorziening Investering en groot onderhoud Theater betreft het deel van de geoordeelde subsidie van de gemeente Amsterdam waar nog geen investeringen voor zijn aangegaan of het groot onderhoud nog niet is uitgevoerd. De onttrekking van € 2.529.000 betreft de totale investeringen Theater in 2017. Deze onttrekking wordt toegevoegd aan de post aangevulde investeringsbijdragen onder de langlopende schulden.

De posten Deactivatie (im)materiële vaste activa bestaan uit facturen die in voorgaande jaren ten onrechte geactiveerd zijn op de balans. Deze facturen zijn in 2017 ten laste van het resultaat gebracht.

De dotatie van € 3.100.000 betreft de geoordeelde subsidie 2017. De dotatie wordt in de exploitatierekening verantwoord onder beheerlasten materieel.

7. Langlopende schulden**Aangewende investeringsbijdragen**

(x € 1.000)	2017	2016
<u>Gefinancierd vanuit MIOP:</u>		
Stand 1 januari	9.762	9.611
Aanwending ter dekking van afschrijvingskosten 2017	-1.521	-1.741
Deactivatie materiële vaste activa	-16	-14
Deactivatie immateriële vaste activa	0	-46
Dotatie	2.529	1.952
Stand per 31 december	10.754	9.762
(x € 1.000)	2017	2016
<u>Gefinancierd vanuit sponsoring, bijdragen e.d.:</u>		
Stand 1 januari	0	0
Sponsoring / schenking	329	0
Aanwending ter dekking afschrijvingen 2017	-13	0
Stand per 31 december	316	0

De aangewende investeringsbijdragen betreffen het deel van de geoordeelde subsidie van de gemeente Amsterdam dat in volgende jaren tot besteding komt ter dekking van afschrijvingslasten van de (im)materiële vaste activa. De post heeft eenzelfde verloop als de post (im)materiële vaste activa van het Theater. De dotatie betreft de overheveling van de voorziening investering en groot onderhoud ter grootte van de investeringen in het Theater die zijn gedaan in 2017. De aanwending bestaat uit de afschrijvingen op activa in het Theater in 2017.

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

Voor de Odeonzaal zijn eenmalige sponsorbijdragen en schenkingen gedaan van € 329.000.

8. Kortlopende schulden

(x € 1.000)	2017	2016
Vooruitontvangen abonnementen	2.856	2.873
Vakantiedagen	2.128	2.099
Diverse kosten nog te betalen	1.861	1.519
Salarissen en nog te betalen honoraria	1.242	748
Vooruitontvangen losse kaartverkoop	1.218	1.101
Crediteuren	1.131	1.381
Vakantietoelage	1.076	1.089
Loonheffing	1.050	1.028
Overlopende passiva	160	115
Overige schulden	135	96
Vooruitontvangen bijdragen toekomstige activiteiten	90	182
Sociaalfonds, omscholingsregeling en ANW-premie	15	26
Schimmelschade reservering	12	13
Pensioenpremie	0	307
Stand per 31 december	12.974	12.578

De kortlopende schulden hebben een looptijd korter dan 1 jaar.

Vooruitontvangen abonnementen en Vooruitontvangen losse kaartverkoop betreffen voorstellingen die plaats vinden in 2018.

De post Diverse kosten nog te betalen betreft onder andere facturen die betrekking hebben op 2017, maar in 2018 zijn ontvangen.

De toename van de post Salarissen en nog te betalen honoraria betreft onder andere diverse orkesten die nog geen factuur hebben gestuurd.

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

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

Bij de subsidietoekenning door de gemeente Amsterdam voor de kunstenplanperiode 2017-2020 is

€ 3.100.000 aangemerkt voor groot onderhoud en investeringen Theater. Daarbovenop maakt Nationale Opera & Ballet ook kosten van onderhoudspersoneel; dit bedrag is niet geoormerkt in de subsidietoekenning, maar wordt door Nationale Opera & Ballet zelf geoormerkt op € 1.500.000. Van dit

bedrag moeten de operationele personele en materiële kosten van onderhoud, groot onderhoud en investeringen van het Theater worden bekostigd.

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

MIOP Verantwoording 2017

(x € 1.000)

Ontvangen Subsidies gemeente Amsterdam:

	Rekening 2017	Begroting 2017	Rekening 2016
A Onderhoud en investeringen	3.100	3.100	3.100
B Salarissen	1.500	1.500	1.500
C Projectsubsidies	0	0	0
Totaal subsidie	4.600	4.600	4.600

Uitgaven beheer en onderhoud gebouw/ MIOP:

A Uitgaven groot onderhoud	489	484	409
A Investeringen	2.529	2.766	1.952
Totaal	3.018	3.250	2.361

B Salarissen	1.597	1.586	1.698
--------------	-------	-------	-------

C Projectsubsidies	0	0	0
--------------------	---	---	---

Totaal uitgaven	4.615	4.836	4.059
------------------------	--------------	--------------	--------------

Verschil subsidie en uitgaven	-15	-236	541
--------------------------------------	------------	-------------	------------

D Dotatie voorziening investering en groot onderhoud Theater	2.611	2.616	2.691
--	-------	-------	-------

De genoemde salarissen zijn de salarissen van het onderhoudspersoneel bestaande uit de medewerkers van de afdelingen Onderhoud theatertechniek (exclusief brandwacht), Facilitaire dienst (exclusief receptionisten) en de kosten van onderhoudsuren zoals die zijn gemaakt door de afdelingen Toneeldienst, Belichtingsdienst, AVM en Rekwisieten. Deze salariskosten worden getoond in de exploitatierekening Theater onder Beheerlasten Personeel (pagina 117).

Het saldo van € 2.611.000 betreft het deel van de geoormerkte subsidie waar nog geen verplichtingen in de vorm van afschrijvingen tegenover staan. Het saldo is bepaald door de geoormerkte subsidie van € 3.100.000 te verminderen met de werkelijke uitgaven voor het in standhouden van het gebouw € 489.000. De dotatie wordt in de exploitatierekening verantwoord onder beheerlasten materieel.

5.4.9. NIET IN DE BALANS OPGENOMEN RECHTEN EN VERPLICHTINGEN

Meerjarige rechten

Subsidie kunstenplanperiode 2017-2020

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

De stichting wordt gesubsidieerd door het ministerie van OCW voor de functie Opera en Ballet. Voor de periode 2017-2020 heeft het ministerie van OCW initieel een subsidie toegekend van € 99.387.408 voor Opera¹ en voor Ballet² initieel € 28.285.932.

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

Meerjaren Investerings- en Onderhoudsplanung (MIOP) Nationale Opera & Ballet ontvangt jaarlijks van de gemeente Amsterdam € 3.100.000 voor investeringen en groot

Meerjarige verplichtingen

(x € 1.000)

Item	Type	2017	binnen één jaar	tussen één en vijf jaar	Totaal
Personenauto's	operationele lease	22.125	18.438		18.438
Karren decoropslag	huur	82.959	54.087	99.342	153.429
Opslag	huur & dienstverlening	543.449	547.572		547.572
Printers	operationele lease	19.335	16.177	2.961	19.138
Diverse installaties	huur	11.040	11.040		11.040
Erfpacht	huur	180.326	180.326	721.304	901.630
Meerjarige ICT contracten	support contract	70.450	70.450	108.999	179.449

Gebouw gevestigd op Waterlooplein 22, Amsterdam

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

onderhoud Theater en € 1.500.000 voor kosten onderhoudspersoneel Theater. Nationale Opera & Ballet heeft de verplichting dit ontvangen geld enkel voor dit doel te gebruiken. Zie voor verdere toelichting paragraaf 4.4.8.

Verzekerde waarden

De verzekerde waarden 2017 bedragen:

- de dekking exploitatiekosten (tweedejaarsbedrag) bij bedrijfsstilstand bedraagt € 32.000.000;
- opruimingskosten na brand zijn verzekerd voor € 4.970.000; decors, kostuums en rekwisieten van producties in opslag € 49.860.000;
- gebouw decoratier Kollenbergweg 1 € 10.387.167. Dit betreft de herbouwwaarde inclusief de voorzieningen die voor Nationale Opera & Ballet als producent specifiek noodzakelijk zijn;
- bedrijfsuitrusting/inventaris Kollenbergweg 1 € 3.720.000;
- bedrijfsuitrusting/inventaris en huurdersbelang Waterlooplein € 67.000.000;
- inboedelverzekering huisvesting dansers € 35.000.

Rechten op kapitaal

Ultimo 2017 heeft de stichting recht op periodieke schenkingen, die in boekjaar 2017 of daarvoor zijn toegezegd met een omvang van circa € 753.000 voor de komende vier jaar. Vanaf 2017 worden de contracten voor periodieke particuliere schenkingen getekend met de nieuwe Stichting Nationale Opera & Ballet Fonds.

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

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

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

5.4.10. TOELICHTING OP DE EXPLOITATIEREKENING 2017

9. Publieksinkomsten

(x € 1.000)	Rekening 2017	Begroting 2017	Rekening 2016
Publieksinkomsten binnenland:			
- Recette	13.742	13.404	13.980
- Uitkoop	253	434	90
- Partage	184	0	109
- Overige publieksinkomsten:			
• Horeca voorgebouw	1.135	950	1.144
• Theaterwinkel	203	277	250
• Overige publieksinkomsten	190	60	158
Totaal overige publieksinkomsten	1.528	1.287	1.552
Totaal publieksinkomsten binnenland	15.707	15.124	15.731
Publieksinkomsten buitenland	307	0	307
Totaal publieksinkomsten	16.014	15.124	16.038

De publieksinkomsten zijn afhankelijk van de programmering en de artistieke keuzes voor de producties. De totale publieksinkomsten zijn € 890.000 (6%) hoger dan begroot.

Publieksinkomsten binnenland

De publieksinkomsten binnenland zijn € 583.000 (4%) hoger dan begroot. Belangrijkste oorzaken zijn:

- De inkomsten uit recettes, uitkoop en partage zijn met € 341.000 (2%) toegenomen. De stijging van recettes wordt veroorzaakt doordat er meer bezoekers zijn bereikt dan begroot. Grote successen voor De Nationale Opera zijn *Prins Igor* (+15%), *Salome* (+14%) en *La forza del destino* (+24%). Bij Het Nationale Ballet verkopen de producties *Made in Amsterdam* (+24%), *Shostakovich Trilogy* (+21%) en *Ode aan de Meester* (+17%) beter dan begroot. De inkomsten per kunstvorm worden separaat toegelicht in paragraaf 5.4.12 - 5.4.14.
- Toename van horeca voorgebouw ten opzichte van de begroting met € 185.000 (19%) door een stijging van het aantal bezoekers ten opzichte van de begroting en een gemiddeld hoger bestedingsniveau.
- In de begroting was rekening gehouden met een nieuwe theaterwinkel en assortiment. De nieuwe winkel is in 2017 niet gerealiseerd en dit resulteert in € -74.000 (-36%) lagere omzet dan begroot.

- De overige publieksinkomsten nemen met € 130.000 (217%) toe door extra inkomsten voor vergoedingen voor Audio Visuele Registraties (AVR) door meer opdrachten dan begroot voor opnames en registraties, o.a. *Pique dame* voor De Nationale Opera en *Cinderella* voor Het Nationale Ballet.

Publieksinkomsten buitenland

De toename van buitenlandse publieksinkomsten (€ 307.000) is ontstaan door twee niet begrote tournees in juli voor Het Nationale Ballet naar Montpellier en Granada (€ 134.000) en deelname aan het Diana Vishneva CONTEXT festival in Sint-Petersburg in november (€ 62.000). De Nationale Opera ontvangt een bijdrage voor de niet-begrote uitkoop van de productie *Blank Out* aan Park Avenue Armory in New York afgelopen september.

10. Sponsorinkomsten

(x € 1.000)	Rekening 2017	Begroting 2017	Rekening 2016
Hospitality inkomsten	507	155	131
Sponsorinkomsten	330	309	218
Totaal sponsorinkomsten	837	464	349

De totaal sponsorinkomsten zijn € 373.000 (81%) hoger dan begroot door extra hospitality inkomsten van € 352.000 (227%) door de toename van enkele grote evenementen voor externe klanten. Een totale sponsorbijdrage ter hoogte van € 329.000 is ontvangen voor de investering in de Odeonzaal. Dit bedrag is toegevoegd aan de langlopende schuld en valt in 20 jaar vrij in de exploitatierekening ter dekking van de jaarlijkse afschrijvingen.

11. Overige directe inkomsten

(x € 1.000)	Rekening 2017	Begroting 2017	Rekening 2016
Vergoedingen coproducent	239	370	765
Overige directe inkomsten	322	293	664
Totaal overige directe inkomsten	561	663	1.429

Vergoedingen van coproducent

De vergoeding van coproducenten is € 131.000 (-25%) lager dan begroot. Deze verslechtering is veroorzaakt door:

- Lagere coproductiebijdragen (€ 150.000) voor de opera-producties *Faust* van Teatro Real Madrid en *Il trovatore* van Opéra national de Paris en voor Het Nationale Ballet (€ 30.000).
- Niet begrote coproductiebijdragen voor het educatieproject *Opera aan de Zaan* (€ 45.000).
- Hogere coproductiebijdragen voor de operaproductie *Il viaggio a Reims* (€ 34.000).

Overige directe inkomsten

Onder de overige directe inkomsten worden inkomsten uit verhuur en verkoop van producties, werkzaamheden voor derden en de verhuur van de grote zaal voor optredens verantwoord. De overige directe inkomsten zijn € 29.000 (10%) hoger dan begroot onder andere vanwege twee niet begrote externe opdrachten voor het bouwen van decors voor Opera Zuid (*Il Barbiere di Siviglia* en *Werther*).

12. Indirecte opbrengsten

(x € 1.000)	Rekening 2017	Begroting 2017	Rekening 2016
Horeca (los van voorstellingen)	306	342	300
Overige indirecte inkomsten	290	59	151
Totaal indirecte inkomsten	596	400	451

Horeca (los van voorstellingen)

De horecaomzet van de artiestenfoyer is € 36.000 (-10%) lager dan begroot.

Overige indirecte inkomsten

De stijging van de overige indirecte inkomsten met € 231.000 wordt grotendeels veroorzaakt door een verschuiving naar de inkomsten van € 150.000, die in de begroting onterecht was gesaldeerd onder de lasten. Dit bevat een bijdrage voor dirigenten en bijdragen van de dansers voor appartementen.

13. Bijdragen uit private middelen

(x € 1.000)	Rekening 2017	Begroting 2017	Rekening 2016
Private middelen particulieren incl. vriendenverenigingen	706	1.000	1.298
Private middelen bedrijven	2	0	0
Private middelen private fondsen	894	726	1.249
Totaal bijdragen uit private middelen	1.602	1.726	2.547

Private middelen particulieren incl. vriendenvereniging

De inkomsten uit particuliere bijdragen en de vriendenvereniging van Het Nationale Ballet zijn in totaal € 294.000 (29%) lager dan begroot. Belangrijkste oorzaken zijn:

- Lagere bijdrage dan begroot door Het Nationale Ballet Fonds (€ 375.000).
- Extra bijdrage (€ 65.000) van de Vereniging Vrienden van de Opera door opheffing.

In vergelijking met 2016 is de verlaging van € 592.000 grotendeels te verklaren door de eenmalige substantiële bijdrage in 2016 van € 526.000 van Het Nationale Ballet Fonds aan Het Nationale Ballet voor de nieuwe productie *Mata Hari*.

Private middelen private fondsen

De Nationale Opera heeft in totaal € 510.000 ontvangen (€ 250.000 hoger dan begroting) van de volgende fondsen: Fonds 21, VandenEnde Foundation, VSBfonds, Bank Giro Loterij Fonds, Stichting Dioraphthe, Stichting Ammodo, Stichting Zomerlust, Turing Foundation, Gravin van Bylandt

Stichting en Annie Doeksen Stichting. Deze fondsen hebben een bijdrage geleverd aan het *Opera Forward Festival* en De Nationale Opera *Talent*.

Het Nationale Ballet heeft in totaal € 385.000 ontvangen van fondsen, precies volgens begroting. Deze bijdragen zijn ten gunste gekomen van de Junior Company (Gieskes-Strijbis Fonds, Stichting Ammodo, VandenEnde Foundation en Stichting Zomerlust), *Ode aan de Meester* (VandenEnde Foundation en Stichting Pieter Bastiaan), *Amsterdam I am* (VSBfonds, Fonds 21 en Freek en Hella de Jonge Stichting en algemeen Ballet (Turing Foundation en Annie Doeksen Stichting)

Ten opzichte van 2016 zijn de bijdragen van fondsen € 354.000 lager. Het vijftigjarig jubileum van De Nationale Opera in 2016 zorgde voor hogere bijdragen.

14. Baten in natura

(x € 1.000)	Rekening 2017	Begroting 2017	Rekening 2016
Baten in natura	183	75	133

Baten in natura

Dit betreft de inkomsten uit barterovereenkomsten. Deze zijn € 108.000 hoger dan begroot, met name door een niet-begroote barterovereenkomst met Exterion Media voor de productie van affiches voor de balletproductie *Olegin*.

uitvoering van de nieuwe organisatiestructuur en het ondersteunen van het management. Tevens zijn bijdragen om niet afkomstig van onder andere Loyens & Loeff, Rutgers&Posch, &samhoud media, &samhoud places, Desso, Akzo Nobel, Philips, Wetransfer, Hampshire Hotels, Hotel de l'Europe, Hotel Andaz Amsterdam en Flower Fashion.

Bijdragen bedrijven om niet

Diverse bedrijven hebben ten behoeve van de organisatie om niet bijgedragen. Net als in 2016 heeft The Boston Consulting Group de organisatie bijgestaan in de vormgeving en

15. Subsidies

(x € 1.000)	Rekening 2017	Begroting 2017	Rekening 2016
Structurele subsidie OCW	32.544	31.918	31.908
Structurele subsidie gemeente	11.344	11.344	11.146
Totaal subsidies	43.888	43.262	43.054

Structurele subsidie OCW

De structurele subsidie van het ministerie van OCW is € 626.000 (2%) hoger dan begroot door een loon- en prijsbijstelling 2017. Dit resulteert in een hogere subsidie voor Opera (€ 487.000) en voor Ballet (€ 139.000).

Structurele subsidie gemeente

De structurele subsidie van de gemeente Amsterdam is conform begroting in 2017.

16. Incidentele publieke subsidies

(x € 1.000)	Rekening 2017	Begroting 2017	Rekening 2016
Incidentele publieke subsidies	66	25	590

De incidentele publieke subsidies zijn € 41.000 hoger dan begroot, met name door de bijdrage van Opera Platform als vergoeding voor de realisatie van opnames en behoefte van streaming (€ 29.000) en een bijdrage van het ministerie van

OCW voor de detachering van een van hun medewerkers bij Nationale Opera & Ballet. Deze overeenkomst is voor een jaar afgesloten en loopt tot 1 juli 2018.

17. Beheerlasten materieel

(x € 1.000)	Rekening 2017	Begroting 2017	Rekening 2016
Huisvestingskosten	2.448	2.747	2.771
Kantoorkosten	1.430	1.540	1.385
Algemene publiciteitskosten	279	397	460
Afschrijvingskosten	1.743	2.259	1.935
Dotatie voorziening groot onderhoud Decoratelier	0	0	-135
Dotatie voorziening investering en groot onderhoud Theater	3.100	3.100	3.100
Onttrekking langlopende schulden ter dekking van afschrijvingslasten	-1.521	-2.054	-1.741
Totaal beheerlasten materieel	7.479	7.988	7.775

Aan beheerlasten materieel is € 509.000 (6%) minder besteed dan begroot.

Huisvestingskosten

Dit betreft onder andere de huisvestigingslasten voor het Decoratelier, het Theater en de kosten voor decoropslag. Ten opzichte van de begroting is een daling van de huisvestingskosten zichtbaar van € 300.000 (11%). Dit wordt met name veroorzaakt door de vrijval van energiekosten 2015/2016 en de bijstelling van deze kosten voor 2017 (€ 265.000).

Kantoorkosten

Bij de kantoorkosten is er sprake van een afname van € 110.000 (7%) ten opzichte van de begroting. Dit komt met name door lagere kosten bij porti en telefoon (€ 50.000), externe advieskosten (€ 50.000), kosten automatisering (€ 31.000) en kantoorbenodigdheden (€ 17.000). Kosten voor het digitaliseren van de muziekbibliotheek (€ 41.000) zijn niet begroot.

Binnen de kantoorkosten vallen ook de accountantskosten zoals in onderstaande tabel is weergegeven. De niet begrote kosten van € 16.000 komen voort uit extra accountantscontroles op projecten op verzoek van de diverse fondsen.

Accountantskosten

(x € 1.000)	Rekening 2017	Begroting 2017	Rekening 2016
Onderzoek van de jaarrekening	62	70	69
Honoraria andere controleopdrachten	16	0	17
Totaal accountantskosten	78	70	86

Algemene publiciteitskosten

Er is € 118.000 minder uitgegeven aan algemene publiciteit. Dit is een verschuiving naar de publiciteitskosten die onder activiteitenlasten materieel vallen.

Afschrijvingskosten

Door een verschuiving in de begroting zijn de afschrijvingskosten € 500.000 lager dan begroot waardoor de onttrekking langlopende schulden ter dekking van de afschrijvingslasten ook € 500.000 lager is. Per saldo heeft dit geen effect op het resultaat.

18. Beheerlasten personeel

(x € 1.000)	Rekening 2017	Begroting 2017	Rekening 2016
Algemeen personeel	3.457	3.370	3.475
Commercieel personeel	3.632	3.440	3.380
Overige personeelskosten	1.014	486	1.630
Totaal beheerlasten personeel	8.103	7.295	8.485

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

Algemeen personeel

De algemene personeelskosten stijgen met € 87.000 (3%) t.o.v. de begroting. Extra inhuur losse krachten heeft geleid tot € 268.000 hogere kosten dan begroot. Dit wordt deels gecompenseerd door niet invullen van vacatures met € 191.000 lagere kosten.

Commercieel personeel

Toename van € 192.000 (6%) ontstaan door extra inhuur losse krachten in verband met ziekenvervinging en toename losse krachten Horeca door meer activiteiten dan begroot.

Overige personeelskosten

De overschrijding van € 528.000 wordt met name veroorzaakt door een taakstelling in de begroting van € 645.000 (positieve kosten). De verwachting was dat 50% van de openstaande vacatures in de begroting niet zouden worden ingevuld. Deze taakstelling is volledig gerealiseerd, maar niet onder overige personeelskosten, maar onder activiteitenlasten personeel (zie paragraaf 20) die een verlaging ten opzichte van de begroting laat zien.

Daarnaast zijn de afvloeiingskosten € 128.000 lager dan begroot.

19. Activiteitenlasten materieel

(x € 1.000)	Rekening 2017	Begroting 2017	Rekening 2016
Vorbereidingskosten	3.600	3.977	3.979
Uitvoeringskosten	2.527	1.664	2.017
Publiciteitskosten	1.722	1.582	1.811
Overige kosten	838	814	821
Totaal activiteitenlasten materieel	8.687	8.036	8.628

Ten opzichte van de begroting zijn de kosten voor activiteitenlasten materieel met € 651.000 (8%) gestegen.

Vorbereidings- en uitvoeringskosten

De voorbereidings- en uitvoeringskosten zijn € 486.000 hoger dan begroot, onder andere door € 200.000 hogere coproductiebijdragen, € 90.000 extra zaalhuur en € 200.000 hogere transportkosten.

Publiciteitskosten

De publiciteitskosten zijn met € 140.000 toegenomen. Dit is een verschuiving vanuit de algemene publiciteitskosten die onder beheerlasten materieel vallen.

Overige kosten

De overige kosten vallen € 24.000 hoger uit dan begroot, met name door extra verbruikskosten horeca in lijn met de gestegen horecaomzet in de foyer.

20. Activiteitenlasten personeel

(x € 1.000)	Rekening 2017	Begroting 2017	Rekening 2016
Ondersteunend personeel	19.427	18.881	18.655
Uitvoerend personeel	20.073	21.076	19.281
Overige personeelskosten	223	219	244
Totaal activiteitenlasten personeel	39.724	40.175	38.180

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

Ondersteunend en uitvoerend personeel

De kosten van het ondersteunend en uitvoerend personeel zijn tezamen € 457.000 (-1%) lager dan begroot. De belangrijkste oorzaken van deze daling zijn:

- De totale formatie van ondersteunend en uitvoerend personeel is gemiddeld 17 fte lager dan begroot (met name bij Koor, Techniek en Kostuums, Kap & Grime) met als effect een daling van de salariskosten (incl. sociale lasten) van € -996.000.
- Hogere kosten als gevolg van een 2% stijging van de pensioenpremies € 126.000.

- Ten gevolge van het niet invullen van fte's, hoog ziekteverzuim en piekbelasting met name op de afdelingen Techniek, Kostuums en Kap & Grime is voor € 772.000 meer ingehuurd aan losse krachten.
- De kosten voor inhuur van uitvoerend artistiek personeel zoals solisten, regisseurs en orkesten zijn € -445.000 lager dan begroot.

21. Rentebaten/-lasten

(x € 1.000)	Rekening 2017	Begroting 2017	Rekening 2016
Rentebaten/-lasten	12	0	54

In de begroting is rekening gehouden met 0% rente.

22. Personeelskosten

(x € 1.000)	Rekening 2017	Begroting 2017	Rekeni 20
Salariskosten	23.827	24.290	23.8
Sociale lasten	3.194	3.425	3.3
Pensioenpremies	3.025	2.825	2.7
Totaal personeelskosten	30.046	30.540	29.8

Dit betreft de personeelskosten, inclusief kortlopende schuld vakantiedagen, vakantietoeslag en voorziening jubilea voor medewerkers van de Stichting Nationale Opera & Ballet.

De totale personeelskosten zijn € 494.000 lager dan begroot. Belangrijke oorzaken zijn:

- lagere salariskosten € 463.000 (-2%) door een daling van 9 fte. De totale fte daling ten opzichte van de begroting is -19 fte. Hiervan was 10 fte daling voorzien in de taakstelling van € 645.000 (positieve kosten) die onder de beheerlasten personeel is begroot en volledig is gerealiseerd (zie paragraaf 18).
- lagere sociale lasten € 231.000 (-5%) in lijn met de daling fte, door 0.28% lagere premies en een teruggave loonheffing 2011-2012 m.b.t. sociale lasten van € 66.000;
- stijging van pensioenpremies met € 200.000 (7%) door een 2% verhoging van de pensioenpremies.

Er zijn in 2017 geen medewerkers voor langere tijd werkzaam in het buitenland.

Nationale Opera & Ballet heeft de pensioenen van de medewerkers ondergebracht bij pensioenfonds ABP. Eind 2017 is de dekkingsgraad van het ABP 104,4%

22. Periodiek betaalde beloningen bestuurders

Wet normering topinkomens

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

Het bezoldigingsmaximum in 2017 voor Nationale Opera & Ballet is € 181.000; dit is € 2.000 hoger ten opzichte van 2016. 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

bedragen in €	E.A. van der Plas (Els)	P.R. Audi (Pierre)	T.H.J. Brandsen (Ted)	F.Th.M. Huneke (Frans)	A. de Ruijter (Miek)
Functie	Algemeen Directeur (statutair)	Directeur Opera (statutair)	Directeur Ballet (statutair)	Technisch directeur (adjunct)	Directeur Financiën (adjunct)
Gegevens 2017					
Duur dienstverband	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
Gewezen topfunctionaris	Nee	Nee	Nee	Nee	Nee
Echte of fictieve dienstbetrekking	Echte	Echte	Echte	Echte	Echte
Individueel WNT-maximum	181.000	181.000	181.000	181.000	181.000
Bezoldiging					
Beloning	142.612	138.445	121.543	100.673	87.778
Vergoeding regie/choreografie	-	17.000	8.700	-	-
Fiscale bijtelling privé gebruik auto	-	-	-	-	-
Belastbare onkostenvergoedingen	-	-	7.200	-	-
Beloningen betaalbaar op termijn	17.615	17.494	17.075	15.668	13.958
Totaal bezoldiging 2017	160.227	172.939	154.518	116.341	101.736
Gegevens 2016					
Duur dienstverband	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	14/11 - 31/12
Omvang dienstverband (in fte)	1	1	1	1	1
Gewezen topfunctionaris	Nee	Nee	Nee	Nee	Nee
Echte of fictieve dienstbetrekking	Echte	Echte	Echte	Echte	Echte
Individueel WNT-maximum	179.000	179.000	179.000	179.000	23.540
Bezoldiging					
Beloning	139.488	135.405	121.174	98.431	9.303
Vergoeding regie/choreografie	-	18.000	10.400	-	-
Fiscale bijtelling privé gebruik auto	-	9.197	-	-	-
Belastbare onkostenvergoedingen	-	-	7.200	-	-
Beloningen betaalbaar op termijn	15.311	15.203	14.827	13.836	1.624
Totaal bezoldiging 2016	154.799	177.805	153.601	112.266	10.927

voor de overige leden 10% van het bezoldigingsmaximum, berekend naar rato van de duur van het dienstverband.

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

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

De bezoldiging van de topfunctionarissen is als volgt:

Bezoldiging leden van de raad van toezicht

In artikel 16 van de statuten is bepaald dat aan een lid van de raad van toezicht geen bezoldiging kan worden toegekend. In redelijkheid in de uitoefening van hun functie gemaakte kosten kunnen worden vergoed. Voor 2017 zijn geen kosten vergoed. Alle leden van de raad van toezicht worden in de gelegenheid gesteld om voorstellingen bij te wonen.

Bezoldiging statutaire directie

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

Overige rapportageverplichtingen op grond van de WNT

Er zijn geen overige functionarissen die in 2017 een bezoldiging boven het toepasselijke WNT-maximum hebben ontvangen, of waardoor in eerdere jaren een vermelding op grond van de WOPT of de WNT heeft plaatsgevonden of had moeten plaatsvinden. Er zijn in 2017 geen ontsluitingen aan overige functionarissen betaald die op grond van de WNT dienen te worden gerapporteerd.

5.4.11. TOELICHTING OP HET KASSTROOMOVERZICHT

De kasstroom van Nationale Opera & Ballet is in 2017 € 626.000 positief, omdat de positieve kasstroom uit operationele activiteiten hoger is dan de negatieve kasstroom uit investeringsactiviteiten.

De mutatie langlopende schuld € 1.308.000 ten opzichte van 2016 komt met name door de verbouwing van de foyer op het tweede balkon.

5.4.12. TOELICHTING OP DE EXPLOITATIEREKENING THEATER 2017

BATEN (x € 1.000)	Rekening 2017	Begroting 2017	Rekening 2016
Eigen inkomsten			
Publieksinkomsten binnenland	2.367	2.140	2.357
- Recette	1.107	1.008	1.059
- Overige publieksinkomsten	1.260	1.132	1.298
Totaal publieksinkomsten	2.367	2.140	2.357
Sponsorinkomsten	547	125	44
Vergoedingen coproductent	3	0	0
Overige directe inkomsten	200	146	438
Totaal overige directe inkomsten	750	271	482
Totaal directe inkomsten	3.117	2.411	2.839
Indirecte inkomsten	331	352	311
Totaal eigen inkomsten	3.448	2.763	3.151
Subsidies			
Structurele subsidie gemeente	6.923	6.923	6.864
Totaal structurele subsidies	6.923	6.923	6.864
Totaal subsidies	6.923	6.923	6.864
TOTAAL BATEN	10.371	9.686	10.014
LASTEN (x € 1.000)			
Beheerlasten materieel	3.378	3.351	3.398
Beheerlasten personeel	2.135	2.035	2.055
Totaal beheerlasten	5.513	5.387	5.453
Activiteitenlasten materieel	1.149	917	997
Activiteitenlasten personeel	950	913	937
Totaal activiteitenlasten	2.099	1.830	1.934
Allocatie	2.272	2.334	2.681
TOTAAL LASTEN	9.884	9.551	10.069
Saldo uit gewone bedrijfsvoering	487	135	-54
Saldo rentebaten /-lasten	7	0	35
EXPLOITATIERESULTAAT	494	135	-20

Exploitatieresultaat Theater

Het exploitatieresultaat Theater bedraagt € 494.000 positief, een verbetering van € 359.000 ten opzichte van de begroting.

Baten

De inkomsten van Theater zijn € 685.000 (7%) hoger dan begroot.

Eigen inkomsten

- Toename publieksinkomsten: € 227.000 (11%). Belangrijkste oorzaken zijn:
 - Stijging van de horeca inkomsten € 185.000 door een toename van het aantal bezoekers ten opzichte van de begroting en een gemiddeld hoger bestedingsniveau per bezoeker.
 - Extra inkomsten uit vestiaire- en bespreekgeld (€ 60.000) als gevolg van hogere bezoekersaantallen dan begroot.
- Toename overige directe inkomsten: € 479.000 (177%) vanwege:
 - Hogere sponsorbijdragen (€ 422.000) met name door een stijging van de hospitality inkomsten van € 358.000 door een toename van enkele grote events voor nieuwe klanten.
 - De overige directe inkomsten zijn € 54.000 hoger dan begroot door twee niet begrote externe opdrachten voor het bouwen van decors voor Opera Zuid (*Il Barbiere di Siviglia* en *Werther*).

Subsidies

De omvang van de subsidie van de gemeente Amsterdam is ongewijzigd.

Lasten

De totale lasten bij Theater zijn € 333.000 (4%) hoger dan begroot.

Beheerlasten

De beheerlasten personeel zijn € 100.000 (5%) met name door extra personeelskosten bij de artiestenfoyer en niet begrote interne doorbelasting van horecapersoneel aan F&R.

Activiteitenlasten

Bij de activiteitenlasten is sprake van een stijging van € 269.000 (15%). Dit komt met name door de toename van de materiële activiteitenlasten door niet begrote kosten voor de organisatie van enkele grote evenementen voor externe klanten (€ 109.000), hogere horecakosten in lijn met de stijging van de horecaomzet (€ 57.000) en hogere publiciteitskosten (€ 38.000) onder andere voor het Open Huis, de lancering van My Muse & Me en voor de *Christmas Carols*.

Allocatie

De allocatie is € 62.000 (-3%) lager dan begroting 2017. De kosten van de afdelingen Techniek, Kostuums en Kap & Grime worden doorbelast op basis van afgenomen uren en het begrote uurtarief. Per jaareinde vindt nacalculatie van het uurtarief plaats op basis van de werkelijke uren en afdelingskosten van Techniek, Kostuums en Kap & Grime. Theater heeft in 2017 55% meer uren afgenomen dan begroot, onder andere vanwege extra opdrachten voor Opera Zuid. Dit leidt tot een lastenverzwaring van € 206.000. De allocatie van de overige centrale afdelingen daalt met € -267.000 (-13%), voornamelijk t.g.v. van een daling van de afdelingskosten van de Facilitaire Dienst met 15%.

Rente

De rentebaten zijn € 7.000 hoger dan begroot. In de begroting was 0% rente begroot.

5.4.13. TOELICHTING OP DE EXPLOITATIEREKENING OPERA 2017

	Rekening 2017	Begroting 2017	Rekening 2016
BATEN (x € 1.000)			
Eigen inkomsten			
Publieksinkomsten binnenland	9.170	8.816	9.517
- Recette	8.964	8.681	9.326
- Uitkoop	0	0	5
- Overige publieksinkomsten	206	134	186
Publieksinkomsten buitenland	111	0	0
Totaal publieksinkomsten	9.281	8.816	9.517
Sponsorinkomsten	17	144	19
Vergoedingen coproducent	212	320	750
Overige directe inkomsten	96	127	86
Totaal overige directe inkomsten	325	591	855
Totaal directe inkomsten	9.606	9.406	10.372
Indirecte inkomsten	39	24	18
Private middelen particulieren incl. vriendenverenigingen	521	440	500
Private middelen bedrijven	1	0	0
Private middelen private fondsen	510	260	1.000
Totaal bijdrage uit private middelen	1.032	700	1.500
Totaal eigen inkomsten	10.677	10.130	11.890
Subsidies			
Structurele subsidie OCW	25.334	24.847	24.849
Totaal structurele subsidies	25.334	24.847	24.849
Incidentele publieke subsidies	39	25	526
Totaal subsidies	25.373	24.872	25.375
TOTAAL BATEN	36.050	35.002	37.265
	Rekening 2017	Begroting 2017	Rekening 2016
LASTEN (x € 1.000)			
Beheerlasten materieel	1.099	1.130	1.092
Beheerlasten personeel	189	191	201
Totaal beheerlasten	1.288	1.322	1.293
Activiteitenlasten materieel	5.090	4.652	4.810
Activiteitenlasten personeel	15.195	15.889	14.606
Totaal activiteitenlasten	20.285	20.542	19.416
Allocatie	15.201	15.028	14.906
TOTAAL LASTEN	36.774	36.892	35.615
Saldo uit gewone bedrijfsvoering	-724	-1.890	1.650
Saldo rentebaten /-lasten	4	0	17
EXPLOITATIERESULTAAT	-720	-1.890	1.667

Exploitatieresultaat Opera

Het exploitatieresultaat Opera bedraagt € 720.000 negatief. Dit is een verbetering van € 1.170.000 ten opzichte van de begroting.

Baten

De totale baten van Opera zijn ten opzichte van de begroting met € 1.048.000 toegenomen.

Eigen inkomsten:

- De recettes en uitkoop zijn gestegen met € 283.000, onder andere door hogere recette-inkomsten van de producties Prins Igor (+15%), Salomé (+14%) en La Forza del destino (+24%). Hier staan lagere recettes voor onder andere de producties Eliogabalo (- 24%) en A dog's heart (- 21%) tegenover.
- De overige publieksinkomsten stijgen met € 72.000. Dit komt door extra inkomsten voor vergoedingen voor Audio Visuele Registraties (€ 90.000) door meer opdrachten dan begroot voor opnames en registraties van producties zoals Pique Dame, Only the sounds remains en Prince Igor.
- De hogere publieksinkomsten buitenland zijn de niet begrote inkomsten voor uitkoop van de productie Blank Out aan Park Avenue Armory in New York in september.
- De sponsorinkomsten zijn € 127.000 lager dan begroot. De private fondsen zijn daarentegen gestegen met € 250.000.
- Lagere vergoedingen coproducent van € 108.000. Dit is het saldo van lagere bijdragen dan begroot voor de producties *Faust* van Teatro Real Madrid en *Il Trovatore* van Opéra National de Paris en hogere coproductiebijdragen van de Royal Danish Opera in Kopenhagen voor de Opera productie *Il Vaggio a Reims* en educatie Opera project aan de Zaan.
- Overige directe inkomsten zijn € 31.000 lager door minder inkomsten verhuur/verkoop producties en lagere inkomsten werkzaamheden voor derden.
- De bijdragen private fondsen is € 250.000 hoger door niet begrote bijdragen van Fonds 21 en het VSB fonds.
- De daling van de bijdrage van particulieren en vriendenverenigingen wordt onder andere veroorzaakt door de eenmalige donatie van € 65.000 door opheffing van vrienden DNO en de ontvangen bijdrage van Opera Europa van € 40.000 voor het opera platform.

Subsidies

- De structurele subsidie van het ministerie van OCW is verhoogd met € 487.000 door een loon- en prijsbijstelling.

Lasten

De totale lasten zijn ten opzichte van de begroting met € 118.000 afgenomen.

Activiteitenlasten

De totale activiteitenlasten zijn met € 257.000 afgenomen. Deze afname zit grotendeels in aanpassingen in het personeel- en materiële productiebudget die tijdens het opstellen van de begroting nog niet bekend waren. De personele activiteitenlasten zijn € 695.000 lager met name door minder kosten voor koor, dansers, dirigenten, orkesten en musici. De materiële activiteitenlasten zijn € 437.000 hoger door hogere co-productiebijdragen (€ 164.000), hogere zaalhuur (€ 100.000) en hogere transportkosten (€ 150.000).

Allocatie

De allocatie is € 173.000 (1%) hoger dan begroot. Deze toename ontstaat vanwege hogere afdelingskosten bij met name Fondsenwerving & Relaties, Financiën en P&O.

Rente

De rentebaten zijn € 4.000 hoger dan begroot. In de begroting was 0% rente begroot.

5.4.14. TOELICHTING OP DE EXPLOITATIEREKENING BALLET 2017

	Rekening 2017	Begroting 2017	Rekening 2016
BATEN (x € 1.000)			
Eigen inkomsten			
Publieksinkomsten binnenland	4.171	4.169	3.858
- Recette	3.671	3.714	3.595
- Uitkoop	253	434	85
- Partage	184	0	109
- Overige publieksinkomsten	63	20	69
Publieksinkomsten buitenland	196	0	307
Totaal publieksinkomsten	4.367	4.169	4.165
Sponsorinkomsten	273	195	286
Vergoedingen coproducent	24	50	15
Overige directe inkomsten	26	20	141
Totaal overige directe inkomsten	323	265	443
Totaal directe inkomsten	4.690	4.434	4.607
Indirecte inkomsten	205	22	93
Private middelen particulieren incl. vriendenverenigingen	185	560	798
Private middelen bedrijven	1	0	0
Private middelen private fondsen	385	466	249
Totaal bijdrage uit private middelen	571	1.026	1.047
Totaal eigen inkomsten	5.466	5.482	5.747
Baten in natura	175	75	123
Subsidies			
Structurele subsidie OCW	7.210	7.071	7.059
Structurele subsidie gemeente	4.420	4.420	4.282
Totaal structurele subsidies	11.630	11.492	11.341
Incidentele publieke subsidies	0	0	59
Totaal subsidies	11.630	11.492	11.400
TOTAAL BATEN	17.271	17.049	17.271
	Rekening 2017	Begroting 2017	Rekening 2016
LASTEN (x € 1.000)			
Beheerlasten materieel	250	291	250
Beheerlasten personeel	267	218	231
Totaal beheerlasten	517	509	481
Activiteitenlasten materieel	2.137	2.146	2.537
Activiteitenlasten personeel	8.224	8.351	7.866
Totaal activiteitenlasten	10.361	10.497	10.403
Allocatie	6.401	6.043	6.459
TOTAAL LASTEN	17.279	17.049	17.343
Saldo uit gewone bedrijfsvoering	-8	0	-72
Saldo rentebaten /-lasten	0	0	2
EXPLOITATIERESULTAAT	-8	0	-70

Exploitatieresultaat Ballet

Ballet heeft 2017 afgesloten met een negatief exploitatieresultaat van € 8.000 en is nagenoeg gelijk aan de begroting.

Baten

De totale baten van Ballet zijn € 222.000 (1%) hoger dan begroot. Belangrijke oorzaken van deze verbetering zijn:

Eigen inkomsten:

- Toename publieksinkomsten: € 198.000. Belangrijkste mutaties zijn:
 - Toename van de buitenlandse publieksinkomsten (€ 196.000) door twee niet begrote tournees in juli voor Het Nationale Ballet naar Montpellier en Granada (€ 134.000) en deelname aan het Diana Vishneva Context festival in Sint Petersburg in november (€ 62.000).
 - De binnenlandse publieksinkomsten blijven volledig binnen begroting. Ten opzichte van 2016 stijgt de bezettingsgraad voor Ballet van 92% naar 94,5%. Door gemiddeld lagere recette per bezoeker zijn de recettes € 43.000 (1%) lager dan begroot. De volgende producties vertonen hogere recettes dan begroot: *Made in Amsterdam (+24%)*, *Shostakovich Trilogy (+21%)* en *Ode aan de Meester (+17%)*. Ook haalde enkele producties niet de begrote recettes, zoals de herneming van *Mata Hari (-16%)* en *The Sleeping Beauty (-9%)*. D e laatste doordat één voorstelling te veel was begroot.
- Toename overige directe inkomsten: € 58.000. Belangrijkste oorzaken van deze mutatie zijn:
 - Een stijging van de sponsor inkomsten met € 78.000 (40%) met name door de niet begrote bijdrage van de nieuwe sponsor ING voor de Junior Company.
 - Lagere coproductiebijdrage van € 30.000 voor de participatie productie *Amsterdam I am*.
- Toename indirecte inkomsten: € 183.000 (832%). Belangrijkste oorzaken zijn:
 - Een verschuiving naar inkomsten (€ 150.000) die in de begroting door een verandering in de methodiek zijn gesaldeerd onder de lasten.
 - Vrijval van reservering voor geleden schade aan kostuums tijdens de tournee in Colombia in 2013 (€ 26.000).
- Daling van de bijdrage uit private middelen met € 455.000 (-44%) door € 375.000 lagere bijdrage van het HNB Fonds en € 81.000 lagere bijdrage van private fondsen. Door het HNB Fonds werd in 2017 € 185.000 bijgedragen aan Junior Company (€ 60.000), *Made in Amsterdam* (€ 65.000), *Shostakovich Trilogy* (€ 60.000) en *Young Patrons Gala* (€ 11.000).

Baten in natura

Dit betreft de inkomsten uit barter overeenkomsten. Deze zijn € 100.000 hoger dan begroot met name door een niet begrote barterovereenkomst met Exterion Media voor de productie van affiches voor de Ballet productie Onegin.

Subsidies

Door een loon-en prijsbijstelling voor 2017 is de subsidie van het ministerie van OCW met € 138.000 gestegen. De omvang van de subsidie van de gemeente Amsterdam is ongewijzigd.

Lasten

De lasten bij Ballet zijn € 230.000 (1%) hoger dan begroot.

Activiteitenlasten

De activiteitenlasten zijn € -136.000 (-1%) lager dan begroot. Belangrijke oorzaken zijn:

- Lagere personeelskosten voor de dansers € -272.000 (-6%) door niet begrote ontvangen ziekengeld voor zwangere danseressen (€ 128.000), 4% te hoog begrote bruto salariskosten (€ 94.000) en een verlaging (€ 47.000) van de voorziening vakantiedagen.
- Een verschuiving naar inkomsten (€ 100.000) die in de begroting onterecht waren gesaldeerd onder de lasten.
- Vergoeding van verzekeraar voor fysiotherapie van de dansers (€ -32.000).
- Hogere kosten voor dirigenten (€ 30.000) en fysiotherapie (€ 31.000).

Allocatie

De allocatie is € 358.000 (6%) hoger dan begroot. De kosten van de afdelingen Techniek, Kostuums en Kap & Grime worden doorbelast op basis van afgenomen uren en het begrote uurtarief. Per jaareinde vindt nacalculatie van het uurtarief plaats op basis van de werkelijke uren en afdelingskosten van Techniek, Kostuums en Kap & Grime. Omdat Ballet 3,5% meer uren heeft afgenomen dan begroot, leidt dit tot een lastenverzwaring van € 167.000. De allocatie van de overige centrale afdelingen stijgt met € 189.000 vanwege hogere afdelingskosten bij met name F&R, Financiën en P&O.

5.5. OVERIGE TOELICHTINGEN

5.5.1. GEBEURTENISSEN NA BALANSDATUM

In de periode vanaf 1 januari 2018 tot en met het opstellen en vaststellen van de jaarrekening over 2017 hebben zich geen gebeurtenissen voorgedaan met gevolgen voor jaarrekening 2017.

5.5.2. RESULTAATBESTEMMING

Bestemming resultaat (in €)

Het exploitatieresultaat bedraagt € 234.016 negatief en is als volgt bestemd:

	2017
Toevoeging algemene reserve	493.778
Onttrekking bestemmingsreserve toekomstige activiteiten Opera	-694.580
Onttrekking bestemmingsreserve toekomstige activiteiten Ballet	-7.677
Onttrekking bestemmingsreserve instandhouding Decoratelier	-25.537
	<u>-234.016</u>

De door de directie opgestelde jaarrekening 2017 is, conform artikel 20 lid 5 van de statuten, in de vergadering van de directie op 6 maart 2018 vastgesteld en in de vergadering van de raad van toezicht op 26 maart 2018 goedgekeurd.

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

5.6. ONDERTEKENING VAN DE JAARREKENING

Amsterdam, 26 maart 2018

De directie van de Stichting Nationale Opera & Ballet,

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

6. OVERIGE GEGEVENS

6.1. CONTROLEVERKLARING VAN DE ONAFHANKELIJKE ACCOUNTANT

Hiervoor wordt verwezen naar de hierna opgenomen controleverklaring.

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan de Raad van Toezicht van Stichting Nationale Opera & Ballet

VERKLARING OVER DE IN HET JAARVERSLAG OPGENOMEN JAARREKENING 2017

Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2017 van Stichting Nationale Opera & Ballet te Amsterdam gecontroleerd.

Naar ons oordeel geeft de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Stichting Nationale Opera & Ballet op 31 december 2017 en van het exploitatieresultaat over 2017 in overeenstemming met RJ 640 Organisaties zonder winststreven en de bepalingen van en krachtens de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT).

De jaarrekening bestaat uit:

1. De balans per 31 december 2017.
2. De exploitatierekening over 2017.
3. De toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

De basis voor ons oordeel

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

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

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

VERKLARING OVER DE IN HET JAARVERSLAG OPGENOMEN ANDERE INFORMATIE

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

- Missie, visie en uitgangspunten Nationale Opera & Ballet
- Verslag van de directie
- Verslag van de raad van toezicht
- Toekomst van Nationale Opera & Ballet
- Organogram Nationale Opera & Ballet
- Appendix
- Prestatieverantwoording

- Overige gegevens

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

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

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

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

BESCHRIJVING VAN VERANTWOORDELIJKHEDEN MET BETREKKING TOT DE JAARREKENING

Verantwoordelijkheden van de directie voor de jaarrekening

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

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

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

Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

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

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

Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van fraude of fouten en zijn materieel indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze, afzonderlijk of gezamenlijk, van invloed kunnen zijn op de economische beslissingen die gebruikers op basis van deze jaarrekening nemen. De materialiteit beïnvloedt de aard,

timing en omvang van onze controlewerkzaamheden en de evaluatie van het effect van onderkende afwijkingen op ons oordeel.

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

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

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

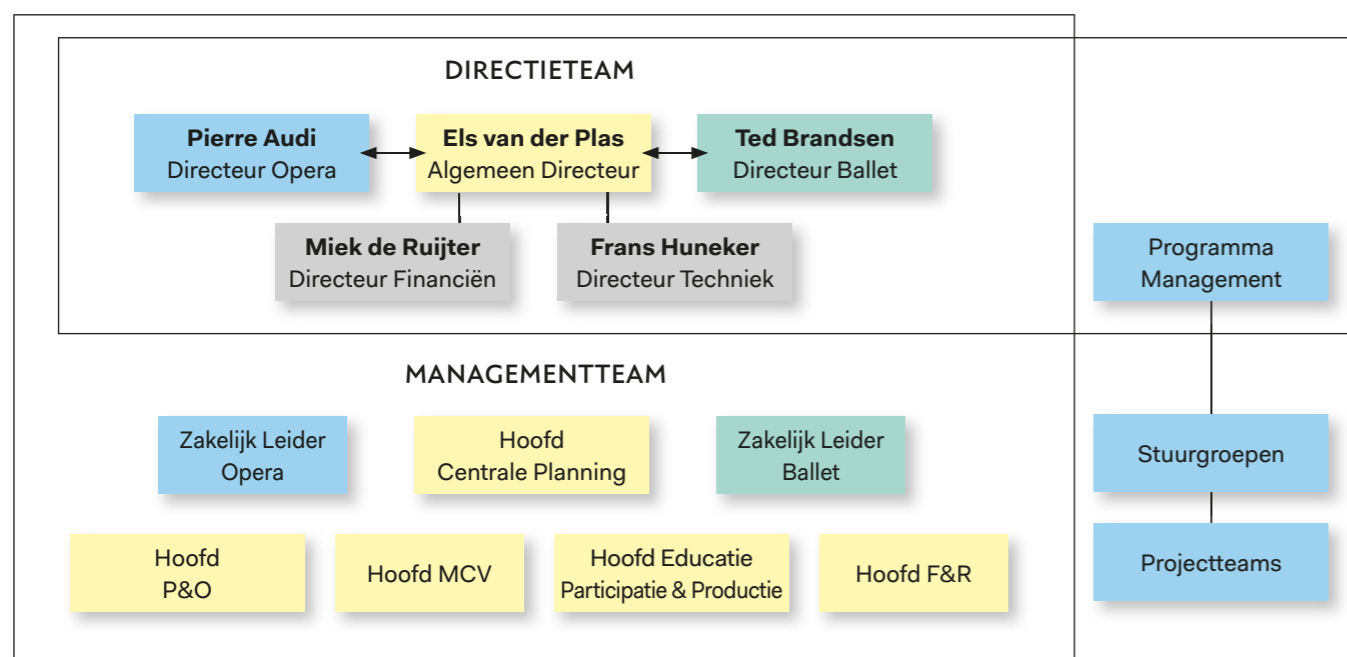
Amsterdam, 26 maart 2018

Deloitte Accountants B.V.

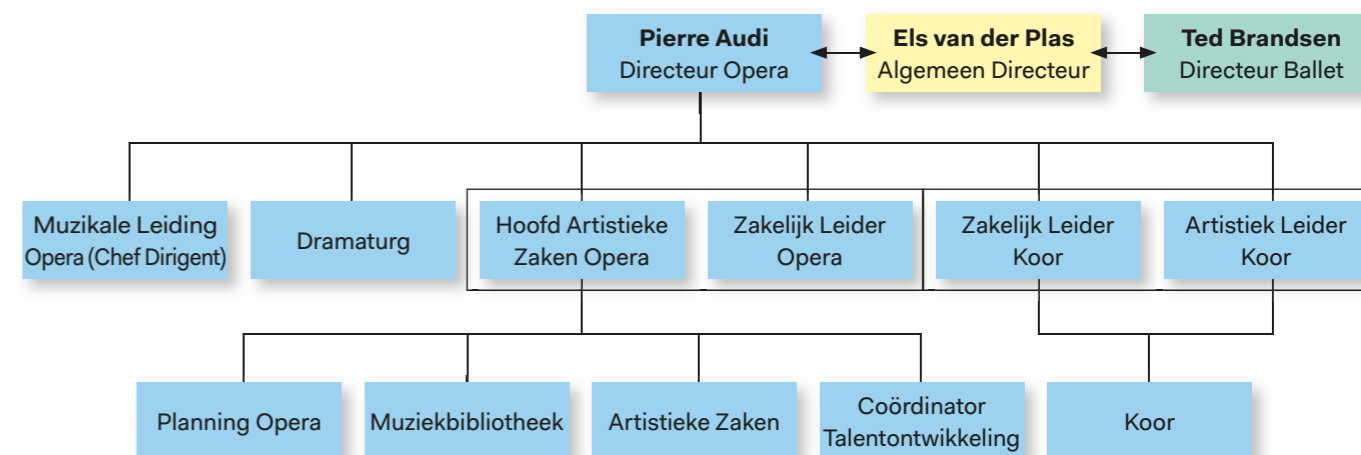
Was getekend: drs. L. Albers RA

7. ORGANOGRAM NATIONALE OPERA & BALLET

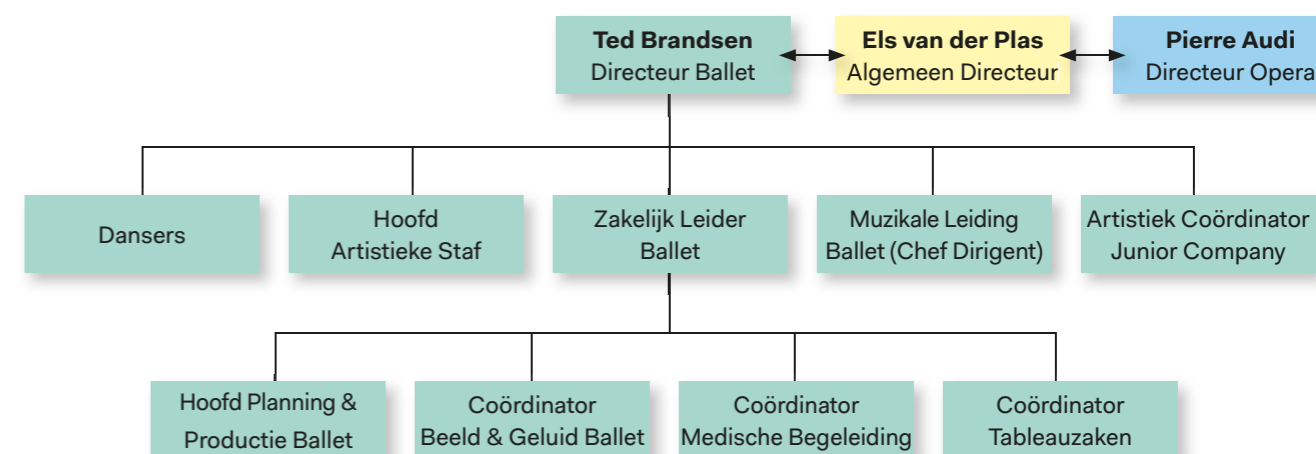
TOPSTRUCTUUR NATIONALE OPERA & BALLET



OPERA ORGANISATIE



BALLET ORGANISATIE



8. OVERZICHT PRODUCTIES EN ACTIVITEITEN 2017

DE NATIONALE OPERA

DIE ENTFÜHRUNG AUS DEM SERAIL

—
Wolfgang Amadeus Mozart

Reprise

Muzikale leiding

Jérémie Rhorer

Regie

Johan Simons

Koor

Koor van De Nationale Opera

Instudering

Klaas-Jan de Groot

Orkest

Nederlands Kamerorkest

Première

13 januari 2017

Aantal voorstellingen

6

Locatie

Nationale Opera & Ballet

PRINS IGOR

—
Alexander Borodin

Nieuwe productie

Coproductie Metropolitan Opera

New York

Muzikale leiding

Stanislav Kochanovsky

Regie

Dmitri Tcherniakov

Koor

Koor van De Nationale Opera

Instudering

Ching-Lien Wu

Orkest

Rotterdams Philharmonisch Orkest

Première

7 februari 2017

Aantal voorstellingen

7

Locatie

Nationale Opera & Ballet

WOZZECK

—
Alban Berg

Nieuwe productie

Muzikale leiding

Marc Albrecht

Regie

Krzysztof Warlikowski

Koor

Koor van De Nationale Opera

Instudering

Ching-Lien Wu

Orkest

Nederlands Philharmonisch Orkest

Première

18 maart 2017

Aantal voorstellingen

7

Locatie

Nationale Opera & Ballet

KATHINKA'S GESANG & MICHAELS REISE UM DIE ERDE

—
Karlheinz Stockhausen

Concert preview

Muzikale leiding

Christian Karlsen

Klankregie

Paul Jeukendrup

Mise-en-espace

Renee Jonker

Première

19 maart 2017

Aantal voorstellingen

1

Locatie

Nationale Opera & Ballet

THE NEW PRINCE

—
Mohammed Fairouz

Wereldpremière

Muzikale leiding

Steven Sloane

Regie

Lotte de Beer

Orkest

Residentie Orkest

Première

24 maart 2017

Aantal voorstellingen

6

Locatie

Stadsschouwburg Amsterdam

FORTRESS EUROPE

—
Calliope Tsoupaki

Wereldpremière

OFF partner productie Opera Trionfo

Muzikale leiding

Bas Wiegers

Regie

Floris Visser

Koor

Nederlands Studenten Kamerkoor

Orkest

Askol|Schönberg

Première

20 maart 2017

Aantal voorstellingen

3

Locatie

Stadsschouwburg Amsterdam, Rabo-zaal

CALIBAN

—
Moritz Eggert

Wereldpremière

OFF partner productie Opera Front

Muzikale leiding

Steven Sloane

Regie

Lotte de Beer

Orkest

Askol|Schönberg

Première

25 maart 2017

Aantal voorstellingen

4

Locatie

Compagnietheater

AND YOU MUST SUFFER

—
Johann Sebastian Bach
Samir Odeh-Tamimi
Annelies van Parys

Nieuwe productie

coproductie Muziektheater Transparant

Muzikale leiding

Andreas Spering

Regie

Pierre Audi

Koor

Capella Amsterdam

Orkest

B'Rock Orchestra

Première

28 maart 2017

Aantal voorstellingen

2

Locatie

Muziekgebouw aan 't IJ

A DOG'S HEART

—
Alexander Raskatov

Reprise

Muzikale leiding

Martyn Brabbins

Regie

Simon McBurney

Koor

Koor van De Nationale Opera

Instudering

Frank Hameleers

Orkest

Nederlands Kamerorkest

Première

22 april 2017

Aantal voorstellingen

6

Locatie

Nationale Opera & Ballet

RIGOLETTO

—
Guiseppe Verdi

Nieuwe productie

Muzikale leiding

Carlo Rizzi

Regie

Damiano Michieletto

Koor

Koor van De Nationale Opera

Instudering

Ching-Lien Wu

Orkest

Nederlands Philharmonisch Orkest

Première

9 mei 2017

Aantal voorstellingen

10

Locatie

Nationale Opera & Ballet

HONDENHARTJE

—
Oene van Geel, Florian Magnus Maier

Nieuwe productie

i.s.m. afdeling Educatie en Participatie

Muzikale leiding

Aldert Vermeulen

Regie

Marcel Sijm

Orkest

Musici Nederlands Philharmonisch Orkest

Première

13 mei 2017

Aantal voorstellingen

4 + 2 schoolvoorstellingen

Locatie

Nationale Opera & Ballet

MADRIGALEN

—
Claudio Monteverdi

Reprise

Muzikale leiding

Christophe Rousset

Regie

Pierre Audi

Orkest

Les Talens Lyriques

Première

11 mei 2017

Aantal voorstellingen

6

Locatie

Decorateliër van Nationale Opera & Ballet

MARIAVESPERS

—
Claudio Monteverdi

Nieuwe Productie
Coproductie Holland Festival

Muzikale leiding
Raphaël Pichon
Mise-en-espace
Pierre Audi
Zangers en instrumentalisten
Ensemble Pygmalion
Première
3 juni 2017
Aantal voorstellingen
4
Locatie
Gashouder Westergasfabriek

—

SALOME

—
Richard Strauss

Nieuwe productie

Muzikale leiding
Daniele Gatti
Regie
Ivo van Hove
Orkest
Koninklijk Concertgebouworkest
Première
9 juni 2017
Aantal voorstellingen
8
Locatie
Nationale Opera & Ballet

—

LA FORZA DEL DESTINO

—
Guiseppe Verdi

Nieuwe productie
coproductie met Royal Opera House, Covent Garden, London

Muzikale leiding
Michele Mariotti
Regie
Christof Loy
Orkest

—
Koor van De Nationale Opera
Instudering
Ching-Lien Wu
Orkest
Nederlands Philharmonisch Orkest

Première
9 september 2017
Aantal voorstellingen
8
Locatie
Nationale Opera & Ballet

—

ELIOGABALO

—
Francesco Cavalli

Nieuwe productie
coproductie met Opéra national de Paris

Muzikale leiding
Leonardo García Alarcón
Regie
Thomas Jolly
Koor
Koor van De Nationale Opera
Instudering
Ching-Lien Wu
Orkest
Cappella Mediterranea
Première
12 oktober 2017
Aantal voorstellingen
7
Locatie
Nationale Opera & Ballet

—

EINE FLORENTINISCHE TRAGÖDIE + GIANNI SCHICCHI

—
Alexander von Zemlinsky, Giacomo Puccini

Nieuwe productie

Muzikale leiding
Marc Albrecht
Regie
Jan Philipp Gloger
Orkest
Nederlands Philharmonisch Orkest

—

—

—

Première
11 november 2017
Aantal voorstellingen
8
Locatie
Nationale Opera & Ballet

—

LA BOHÈME

—
Giacomo Puccini

Reprise
Coproductie met English National Opera

—

Muzikale leiding
Andrea Battistoni
Regie
Benedict Andrews

Koor
Koor van De Nationale Opera, Nieuw Amsterdams Kinderkoor
Instudering
Ching-Lien Wu, Caro Kindt
Orkest
Residentie Orkest
Première
1 december 2017
Aantal voorstellingen
10
Locatie
Nationale Opera & Ballet

—

—

—

HET NATIONALE BALLET

—

COPPÉLIA

—
Léo Delibes

—

Reprise

Choreographie
Ted Brandsen
Muzikale begeleiding
Het Balletorkest
Dirigent
Koen Kessels
Aantal voorstellingen
1
Locatie
Nationale Opera & Ballet

—

MADE IN AMSTERDAM

—
Programma 1:

- Homo Ludens* – Juanjo Arqués / Marc André Dalbavie (wereldpremière)
- In Transit* – Ernst Meisner / Joey Roukens (wereldpremière)
- Romance* –Ton Simons / Wolfgang Amadeus Mozart
- Frank Bridge Variations* – Hans van Manen / Benjamin Britten

Programma 2:

- Concerto Concordia* – Christopher Wheeldon / Francis Poulenc
- Citizen Nowhere* – David Dawson / Szymon Brzoska (wereldpremière)
- Souvenir d'un lieu cher* – Alexei Ratmansky/ Pjotr Iljitsj Tsjaikovski
- Moving Rooms* – Krzysztof Pastor/ Alfred Schnittke, Henryk Mikolaj Górecki

Muzikale begeleiding
Het Balletorkest
Dirigent
Matthew Rowe (Programma 1)
Philip Ellis (Programma 2)
Première
11 februari 2017

—

—

—

Aantal voorstellingen
11
Locatie
Nationale Opera & Ballet

—

ONEGIN

—
Pjotr Iljitsj Tsjaikovski

Choreografie
John Cranko
Muzikale begeleiding
Het Balletorkest
Dirigent
Ermanno Florio
Première
29 maart 2017
Aantal voorstellingen
10
Locatie
Nationale Opera & Ballet

—

SHOSTAKOVICH TRILOGY

—
Dmitri Sjostakovitsj

—

Nieuwe productie

Choreografie
Alexei Ratmansky
Muzikale begeleiding
Het Balletorkest
Dirigent
Matthew Rowe
Première
17 juni 2017
Aantal voorstellingen
7
Locatie
Nationale Opera & Ballet

—

- Defilé* – Ted Brandsen / Pjotr Iljitsj Tsjaikovski
- Sarcasmen* – Hans van Manen / Sergej Prokofjev
- Pas de deux uit *Giselle* – Marius Petipa / Adolphe Adam
- Revelry* - Ernst Meisner / Lowell Liebermann (wereldpremière)

—

—

—

- Pas de deux uit *Don Quichot* – Marius Petipa / Ludwig Minkus
- Pas de deux uit *Onegin* – John Cranko / Pjotr Iljitsj Tsjaikovski
- Stravinsky Violin Concerto* – George Balanchine / Igor Stravinsky
- Tarantella* – George Balanchine / Louis Moreau Gottschalk
- Replay* – Ted Brandsen / Philip Glass
- Two and Only* – Wubkje Kuindersma / Michael Benjamin (wereldpremière)
- Pas de deux uit *Tristan en Isolde* – David Dawson / Szymon Brzoska
- Pas de deux uit *Esmeralda* – Jules Perrot / Cesare Pugni
- Moving Rooms* – Krzysztof Pastor / Henryk Gorecki

Muzikale begeleiding
Het Balletorkest
Dirigent
Matthew Rowe
Première
12 september 2017
Aantal voorstellingen
1
Locatie
Nationale Opera & Ballet

—

ODE AAN DE MEESTER

—

- On the Move* - Sergej Prokovjev; begeleid door Lisa Ferschtman (HNB-première)
- Symphonieën der Nederlanden* – Louis Andriessen
- Sarcasmen* – Sergej Prokofjev
- 5 Tango's* – Astor Piazzolla, begeleid door Sexteto Canyengue o.l.v. Carel Kraayenhof

Choreografie
Hans van Manen
Muzikale begeleiding
Het Balletorkest
Dirigent
Matthew Rowe
Première
15 september 2017
Aantal voorstellingen
8
Locatie
Nationale Opera & Ballet

MATA HARI

–

Tarik O'Regan

Choreografie

Ted Brandsen

Muzikale begeleiding

Het Balletorkest

Dirigent

Matthew Rowe

Première

14 oktober 2017

Aantal voorstellingen

12

Locatie

Nationale Opera & Ballet

THE SLEEPING BEAUTY

–

Pjotr Iljitsj Tsjajkovski

Choreografie

Sir Peter Wright

Muzikale begeleiding

Het Balletorkest

Dirigent

Boris Gruzin / Tom Seligman

Première

9 december 2017

Aantal voorstellingen

16

Locatie

Nationale Opera & Ballet

NEDERLANDSE TOURNEES

BEST OF BALANCHINE

–

- Theme and variations* – Pjotr Iljitsj Tsjajkovski
- Apollon Musagète* – Igor Stravinsky
- Tarantella* – Louis Moreau Gottschalk
- Stravinsky Violin Concerto* – Igor Stravinsky, begeleid door Isabelle van Keulen

Choreografie

George Balanchine

Muzikale begeleiding

Het Balletorkest

Dirigent

Andrea Quinn

Data

2 t/m 20 mei 2017

Aantal voorstellingen

10

Locaties

Utrecht, Eindhoven, Heerlen, Rotterdam, Den Haag, Breda, Maastricht, Zwolle, Leeuwarden, Groningen

ODE AAN DE MEESTER

–

- On the Move* - Sergej Prokofjev
- Symphonieën der Nederlanden* – Louis Andriessen
- Sarcasmen* – Sergej Prokofjev
- 5 Tango's* – Astor Piazzolla

Choreografie

Hans van Manen

Data

7 t/m 17 november 2017

Aantal voorstellingen

7

Locaties

Utrecht, Rotterdam, Enschede, Heerlen, Zwolle

INTERNATIONALE TOURNEES

FRANKRIJK

Festival Montpellier Danse

–

- Adagio Hammerklavier* – Ludwig van Beethoven
- Two Gold Variations* – Jacob ter Veldhuis
- Sarcasmen* – Sergej Prokofjev
- Frank Bridge Variations* – Benjamin Britten
- Metaforen* – Jean Yves Daniël-Lesur

Choreografie

Hans van Manen

Data

4 en 5 juli

Aantal voorstellingen

2

Locatie

Le Corum, Montpellier

SPANJE

Festival Internacional de Música y Danza de Granada

–

- Vier Letzte Lieder* – Rudi van Dantzig/ Richard Strauss
- Tarantella* – George Balanchine/Louis Moreau Gottschalk
- Frank Bridge Variations* – Hans van Manen/Benjamin Britten
- Don Quichot* – Alexei Ratmansky/ Ludwig Minkus

Data

8 juli 2017

Aantal voorstellingen

1

Locatie

Openluchttheater Alhambra, Granada, Granada

BUITENLANDSE OPTREDENS

RUSLAND

–

- Sarcasmen* – Hans van Manen/Sergej Prokofjev
- Piano Concerto #1, Shostakovich Trilogy – Alexei Ratmansky/ Dmitri Sjostakovitsj

Data

19 november 2017

Aantal voorstellingen

1

Locatie

Mariinsky Theater, Sint Petersburg

VERENIGD KONINKRIJK

–

- Embers* – Ernst Meisner/Max Richter
- Trois Gnossiennes* – Hans van Manen/Eric Satie

Data

18 juni 2017

Aantal voorstellingen

1

Locatie

Cadogan Hall, Londen

JUNIOR COMPANY

JUNIORS GO DUTCH

–

- Le Corsaire Pas de trois* – Marius Petipa/Adolphe Adam
- Persona* – Peter Leung/Otium
- Autumn Haze* – Rudi van Dantzig/ Samuel Barber
- Ephebe* – Toer van Schayk/Ton Bruy-nel, Georg Böhm
- Mångata* – Wubkje Kuindersma/Arvo Pärt
- 8 Preludes* – Ton Simons/Sofia Gubai-dulina, afwisselend met Visions Fugitives – Hans van Manen/Sergej Prokofjev
- Trois Gnossiennes* (alléén in de Meer-vaart) – Hans van Manen/Eric Satie
- Blink* – Juanjo Arqués/Max Richter

Première

18 februari 2017

Aantal voorstellingen

21

Locatie

Diverse steden in Nederland

DE KLEINE GROTE KIST

–

Choreografie

Ernst Meisner

Aantal voorstellingen

19 waarvan 3 schoolvoorstellingen

Locatie

Studio 4 Nationale Opera & Ballet

TALENTONTWIKKELING CHOREOGRAFIE

NEW MOVES

–

- In Limbo* – choreografie: Clotilde Tran-Phat, muziek: NR Thayer – *Original*
- Echoes Through Me* – choreografie: Chanquito van Hoeve, muziek: R Sakamoto & J Loduca – *First Dream, Second Dream*
- Pages Without End* – choreogra-fie: Bruno da Rocha Pereira, muziek: M Richter – *When she came back*
- Brighter Than Gold* – choreografie: Bastiaan Stoop, muziek: J Hopkins – *Abandon Window*
- Hopeless Romantics* – choreogra-fie: Chanquito van Hoeve, muziek: C. van Hoeve – *Shame on me*
- Voyagers* – choreografie: Matthew Pawlicki-Sinclair, muziek: P Gregson – *Held & Time*
- Step Addition* – choreografie: Sebas-tien Galtier, muziek: H. Purcell – *Z850*
- Convergence* – choreografie: Thomas van Damme, muziek: H. Górecki – *Quasi una fantasia*
- Passing Shadow* – choreografie: Remi Wortmeyer, muziek: S. Rachmaninov
- Withdrawn* – choreografie: Milena Sidorova, muziek: Emilie Satt-Butterfly

Première

26 juni 2017

Aantal voorstellingen

1

Locatie

Nationale Opera & Ballet

SELECTIE VAN ACTIVITEITEN

INLEIDINGEN

155 inleidingen voor ruim 29.000 bezoekers waaronder:

- 2 familie inleidingen *Hondenhartje* voor 128 deelnemers
- 3 familie inleidingen *The Sleeping Beauty*, 225 deelnemers

LUNCHCONCERTEN

29 Lunchconcerten met 8.865 bezoekers

TALENTONTWIKKELING

De Nationale Opera

- De Nationale Opera Talent Programma, 159 deelnemers
- 2 ENOA workshops met 72 deelnemers, uitgesplitst:
 - Opera Chorus Conducting, 54 deelnemers, 58 bezoekers
 - Building Participatory project in music, 18 deelnemers
- Dutch Opera Design Award, 18 teams, 29 deelnemers

Het Nationale Ballet

- Junior Company, 36 reguliere voorstellingen in Nederland, uitgesplitst
 - 21 voorstellingen *Juniors Go Dutch*, 7.519 bezoekers
 - 15 voorstellingen *De kleine grote kist*, 2.015 bezoekers (exclusief schoolvoorstellingen)
- Choreographic Academy, 35 bezoekers
- *New Moves*, 1,446 bezoekers
- Eindvoorstelling Nationale Ballet Academie, *No time before time*, 2 optredens, 2.072 bezoekers

OVERIGE ACTIVITEITEN

- Internationale Conferentie Positioning Ballet, Nationale Opera & Ballet, 113 bezoekers
- Abonnementendag, *Romance, Portrait*, Nationale Opera & Ballet, 2 optredens, 2.123 bezoekers
- Open Huis, pas de deux uit *Onegin* en *Frank Bridge Variations*, Nationale Opera & Ballet, 4.444 bezoekers
- 5 mei concert, *Kammerballett*, Amstel, televisieuitzending, 1.500.000 kijkers
- Uitmarkt, *Blink, Replay*, Scheepvaartmuseum Amsterdam, 2.000 bezoekers
- Free to Move Gala, Spierfonds, *Sarcasmen*, Zuiderstrandtheater Scheveningen, 1.001 bezoekers
- Symposium Veerstichting, *Blink*, Leidse Schouwburg, 250 bezoekers
- Black Renaissance, *Embers, Echoes through time*, Stadsschouwburg Amsterdam, 555 bezoekers
- Culture Club, *Embers*, De School Amsterdam, 500 bezoekers
- Nederlandse Dansdagen, *Sarcasmen*, Theater aan het Vrijthof Maastricht, 881 bezoekers
- Afscheid bestuursvoorzitter PGGM, *Embers*, Auditorium PGGM Zeist, 186 bezoekers
- Dansconferentie Black Achievement Month, *pas de deux uit Zwanenmeer* en *Corsaire, Silbersee, Embers Dento, Sarcasmen, Echoes through time, Blink*, foyer Nationale Opera & Ballet, 383 bezoekers
- My Muse & Me, *Sarcasmen*, foyer Nationale Opera & Ballet, 200 bezoekers
- Nacht van de NRC, *Sarcasmen*, De Doelen Rotterdam, 1.940 bezoekers
- DanceAble #2, *nieuwe choreografie*, Theater aan het Spui Den Haag, 379 bezoekers
- Gala Dansersfonds, *Souvenir d'un lieu cher, Sarcasmen, Vision Fugitives*, DeLaMar Theater Amsterdam, 908 bezoekers
- SOUK, *Moxie, The Phoenix*, Het Concertgebouw, 2 voorstellingen, 3.224 bezoekers
- (JC) Openbare Bibliotheken Amsterdam, *Mångata, Embers, Blink, Ballet 101*, 7 optredens, 581 bezoekers

- (JC) Dansdag, *Embers*, De Hallen Amsterdam, 500 bezoekers
- (JC) Libelle Zomerweek, *Blink*, 3 optredens, 2.250 bezoekers
- (JC) Vondelpark Openluchttheater, divers programma, 1.500 bezoekers
- 3(JC) Een wereld van Talent, JongerenCultuurfonds, *Embers, DeLaMar Theater* Amsterdam, 450 bezoekers

INTERNATIONALE ACTIVITEITEN

8 coproducties en 4 tournees:

- De Nationale Opera: 8 coproducties, 63 voorstellingen in 7 landen
- Het Nationale Ballet: 4 landen, 5 voorstellingen, 7.287 bezoekers

FONDSENWERVING EN RELATIEBEHEER

- Nieuwjaarsreceptie gemeente Amsterdam, 1.400 bezoekers
- International Young Patrons Gala met 1.501 bezoekers (waarvan 200 uit buitenland)
- 4 Opera & Ballet Lounges met 240 bezoekers
- BalletDiner met 189 gasten en een opbrengst van € 130.000
- 5 wervingsevenementen voor particuliere donateurs met 1.070 bezoekers
- vriendenevenementen voor opera en ballet: 1.100 bezoekers
- 30 locatieverhuringen met 7.840 bezoekers
- Vriendenevenementen in andere culturele instellingen: 300 bezoekers
- Young Patrons evenement in de Amsterdam Toren: 165 bezoekers
- Optredens op locatie voor bedrijfsleven en culturele evenementen: 8.000 bezoekers

FOYERAVONDEN

6 Foyeravonden voor 724 bezoekers

Uitgesplitst:

- Foyeravond Junior Company, 80 bezoekers
- Foyeravond *Prins Igor*, 78 bezoekers
- Foyeravond *Wozzeck* en *The New Prince*, 97 bezoekers
- Foyeravond *Salome*, 141 bezoekers
- Foyeravond *Gianni Schicchi*, 106 bezoekers
- Foyeravond Theater na de Dam, 222 bezoekers

PRIMAIR ONDERWIJS

11.425 deelnemers en 1.678 bezoekers (opsomming leeftijdscategorie, school + particulier)

- *Ballet met je klas*, 633 deelnemers verdeeld over 12 scholen met daarnaast 578 bezoekers bij de presentaties
- *Opera in je klas*, 6.270 deelnemers verdeeld over 25 scholen in de Zaanstreek
- *Prinses Turandot*, 60 deelnemers verdeeld over 2 scholen + 400 bezoekers
- Operaworkshop *De kleine zeemeermin*, 962 deelnemers, verdeeld over 10 scholen + 100 bezoekers
- Dansdag op school, 340 deelnemers, op 2 scholen
- 76 theatrale rondleidingen met 898 deelnemers, uitgesplitst:
 - 59 theatrale rondleidingen ballet met 670 deelnemers:
 - 16 schoolrondleidingen met 235 deelnemers
 - 43 particuliere rondleidingen met 435 deelnemers
 - 17 theatrale rondleidingen **opera** met 228 deelnemers
 - 13 schoolrondleidingen opera met 179 deelnemers
 - 4 particuliere rondleidingen met 49 deelnemers
- 25 balletworkshops *Magie en Muizenissen*, 426 deelnemers
- 3 operaworkshops rond *Hondenhartje*, 300 deelnemers

- 17 kleuter- en kinderstudio's met 341 deelnemers uitgesplitst:
 - 8 kinderstudio's ballet, met 157 deelnemers
 - 9 kinderstudio's opera met 184 deelnemers
- 3 workshops van Jump met 52 deelnemers
- 1 dansdag van Jump met 420 deelnemers
- 4 workshops *Het Grote Gymfestijn*, 460 deelnemers
- *Kinderkorenfestival*, 231 deelnemers en 300 bezoekers
- *Zingen bij de Opera Kinderkoor*, 32 deelnemers en 300 bezoekers

SCHOOL-VOORSTELLINGEN

6 voorstellingen voor 2.919 bezoekers

- *De kleine grote kist*, 3 schoolvoorstellingen voor 350 bezoekers
- *Hondenhartje*, 2 schoolvoorstellingen voor 1.501 bezoekers
- *The Sleeping Beauty*, 1 matinee voor 1.068 bezoekers +
 - Docententraining voor 11 deelnemers
 - Pabotraining begeleiding Schoolmatinee met 63 deelnemers

VOORTGEZET ONDERWIJS

6.204 deelnemers en 600 bezoekers (leeftijdscategorie)

- 97 CKV-workshops met 2.338 deelnemers, uitgesplitst:
 - 40 CKV-workshops rond 5 verschillende opera's met 1.189 deelnemers
 - 57 CKV-workshops rond 5 verschillende balletproducties met 1.149 deelnemers
- Workshop *Maak je eigen maquette*, 60 deelnemers op 2 scholen
- Workshops *Amsterdam I Am*, 2.315 deelnemers op 3 scholen,

- Participatieproject *Amsterdam I Am*, 46 deelnemers, 3 voorstellingen en 600 bezoekers
- Dansdag op school, 850 deelnemers op 5 scholen
- 10 workshops Schoolstart cultuurdagen, 300 deelnemers op 1 school
- IMC weekendschool, 4 workshops met rondleiding voor 86 deelnemers
- 2 workshops *Muziek van de Dans*, 35 deelnemers
- 9 workshops met Jump voor 174 deelnemers

VOLWASSENENEDUCATIE

2.700 deelnemers

- OFF Talentopera's, 6 opera's, 270 deelnemers
- OFF days, 3 dagen, 1.540 bezoekers
- 6 cursusavonden voor 164 deelnemers, uitgesplitst:
 - *Ballet Uitgelicht*, 2 keer, 69 deelnemers
 - *Opera Uitgelicht*, 4 keer, 95 deelnemers
- Workshop *Wasted*, 6 deelnemers
- *De kleine zeemeermin*, ouderkoor, 20 deelnemers
- *Opera aan de Zaan*, volwassenentraining, 700 deelnemers

Danser Rex Allan Clemensia in de wereldpremière van The New Prince
(regie: Lotte de Beer)







NATIONALE OPERA & BALLET