

NATIONALE  
OPERA &  
BALLET



VERSLAG EN  
JAARREKENING 2016  
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. 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 van opera en ballet 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.

De opera *Blank Out* van Michel van der Aa, die in première gaat in het eerste Opera Forward Festival, verschijnt in de Top 10 Classical Music in 2016 van The Guardian.



'In het programma *Transatlantic* gaat *Merge* van choreograaf Ernst Meisner in première. Deze pas de deux wordt speciaal gemaakt voor eerste soliste Igone de Jongh en coryphée en aanstormend talent Martin ten Kortenaar.'

## INHOUD

Missie, visie en uitgangspunten Nationale Opera & Ballet	_____	
1. Verslag van de directie	_____	3
1.2. Artistiek beleid en talent	_____	7
De Nationale Opera	_____	7
Het Nationale Ballet	_____	16
Producerend huis	_____	26
1.3. Educatie en participatie	_____	28
Stedelijke ambities: talentontwikkeling en wereldklasse	_____	34
1.4. Publieksbereik, samenstelling en marketing	_____	37
1.5. Fondsenwerving en relatiebeheer	_____	43
1.6. Personeel en organisatie	_____	47
Goed werkgeverschap	_____	47
Maatschappelijk verantwoord ondernemen	_____	48
1.7. Zakelijk beleid	_____	51
Governance	_____	51
Realisatie exploitatieresultaat	_____	51
Financieringsmix	_____	52
Eigen vermogen en bestemmingsreserves	_____	52
Gebouw en voorzieningen	_____	53
Duurzaamheid	_____	54
Risicomanagement	_____	56
1.8. Terugblik op de kunstenplanperiode 2013 - 2016	_____	63
1.9. Toekomst	_____	70
2. Verslag van de raad van toezicht	_____	73
2.1. Samenstelling RvT en (neven)functies RvT en bestuur	_____	76
3. Prestatieverantwoording	_____	82
4. Jaarrekening	_____	86
4.1. Balans per 31 december 2016 (na resultaatbestemming)	_____	86
4.2. Functionele exploitatierekening 2016	_____	87
4.3. Kasstroomoverzicht	_____	88
4.4. Toelichting op de jaarrekening 2016	_____	89
4.5. Overige toelichtingen	_____	127
4.6. Ondertekening van de jaarrekening	_____	127
5. Overige gegevens	_____	128
5.1. Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	_____	129
6. Organogram Nationale Opera & Ballet	_____	132



De Nationale Opera & Het Nationale Ballet *Roméo et Juliette* van Sasha Waltz.

## DE NATIONALE OPERA EN HET NATIONALE BALLEET – EEN LIEFDESGESCHIEDNIS

“*Roméo et Juliette* van Nationale Opera & Ballet bevat zorgvuldig uitgesponnen scènes waarin de thema’s zowel in de dans als in de muziek steeds verder verdiept worden. Dat laat een blijvende indruk achter. Als de voorstelling een voorbode is van hoe het Amsterdamse huwelijk gaat verlopen, dan belooft dat veel goeds.” (Theaterkrant)

De beroemde choreografe Sasha Waltz maakt van *Roméo et Juliette* een tijdloos en universeel liefdesverhaal. Met de Nederlandse première van *Roméo et Juliette* wordt de samenwerking tussen HNB en DNO verder geïntensiveerd. Niet de muziek van Prokofjev,

die voor de meeste balletversies wordt gebruikt, maar de gelijknamige ‘symphonie dramatique’ uit 1839 van Hector Berlioz vormt uitgangspunt voor deze productie. Berlioz kiest sfeerbepalende scènes uit het Romeo en Julia-verhaal van Shakespeare en laat de chronologische lijn los. Dat biedt ook Sasha Waltz meer vrijheid in haar ‘choreografische muziektheater’. In 2014 is Waltz te gast bij DNO als regisseur van *Orfeo* van Montverdi. Tevens komt de vooraanstaande Japanse dirigent Kazushi Ono voor *Roméo et Juliette* terug naar Nationale Opera & Ballet en leidt het Residentie Orkest bij deze productie.

# 1. VERSLAG VAN DE DIRECTIE

2016 is voor Nationale Opera & Ballet een bijzonder jaar vanwege het vijftigjarig jubileum van De Nationale Opera (DNO) en de vele onderscheidingen die zowel DNO als Het Nationale Ballet (HNB) ten deel zijn gevallen. Wereldpremières als *Mata Hari*, het ballet van de hand van Ted Brandsen, van de opera’s *Only the Sound Remains* (Kaija Saariaho, componist en Peter Sellars, regie), *Theatre of the World* (Louis Andriessen, componist en Pierre Audi, regie), *Blank Out* van Michel van der Aa en het eerste Opera Forward Festival (OFF) tonen de artistieke ambitie om op het hoogste niveau bij te dragen aan creatie, innovatie en ontwikkeling. Er is met gerenommeerde kunstenaars gewerkt aan veertien operaproducties en elf balletproducties van internationale topklasse. De meeste hiervan worden in eigen huis geproduceerd en de gemiddelde zaalbezetting in Amsterdam van 94% is weer hoger dan vorig jaar.

Voor het eerst brengen de twee huisgezelschappen een gezamenlijke opera- en balletproductie ten tonele. De beroemde Duitse choreografe Sasha Waltz combineert in haar encensering van Berlioz’ *Roméo et Juliette* opera en dans op gelijkwaardige wijze. Het Koor van DNO en het corps de ballet van HNB vormen naast zang- en balletsolisten één team. Het wordt een indrukwekkende productie met koning Willem-Alexander als gast bij de première. Voor alle betrokkenen, die zo een goede inkijk in elkaars vakgebied krijgen, is het een leerzame ervaring.

2016 is tevens het jaar waarin de vernieuwing van het genre opera een speciaal platform krijgt met het Opera Forward Festival (OFF). Het festival toert met succes Nationale Opera & Ballet om tot de *place to be* voor nieuw talent en experiment op het gebied van opera. Tien dagen lang laten bezoekers van OFF zich door voorstellingen en een verdiepend programma uitdagen en verrassen. Gericht op nieuw publiek weet het festival zichtbaar de jonge generatie muzikliefhebbers, conservatorium studenten, componisten en makers aan te trekken. DNO krijgt het predicaat ‘Operahuis van het jaar 2016’ en het Koor van DNO wordt door het gezaghebbende vakblad *Opernwelt* uitgeroepen tot ‘Beste operakoor van het Jaar’. Bij HNB ontvangt eerste solist Vito Mazzeo de Capri Dance Award, in Sint-Petersburg winnen eerste solisten Anna Tsygankova en Remi Wörtmeyer de prijzen voor meest expressieve danser en

HNB keerde met twee Zwanen voor Igone de Jongh en Anna Tsygankova terug van de Nederlandse Dansdagen in Maastricht.

Het balletseizoen opent traditiegetrouw met het Gala, waar een dubbel jubileum deze editie extra feestelijk maakt. Choreograaf en decorontwerper Toer van Schayk wordt in september tachtig jaar en dit jaar is tevens sterdanseres Igone de Jongh twintig jaar verbonden aan het gezelschap.

### Online

De online performance van Nationale Opera & Ballet versterkt zich in 2016. De lancering van het eerste Virtual Reality-ballet ter wereld blijkt een grote hit op internet en ontvangt de publieksprijs tijdens de Bright VR Awards. Ook de streaming van operaproducties op The Opera Platform en DNO Facebook levert steeds meer bezoekers op die online volledige opera’s bekijken. De website van Nationale Opera & Ballet wordt door 1,1 miljoen mensen bezocht en de verkoop van online kaarten vertoont een stijgende lijn.

### Verbeterde organisatie

In 2016 zijn belangrijke voornemens van Nationale Opera & Ballet gerealiseerd. Er is met grote inzet gewerkt aan de invoering van het nieuwe financiële systeem, de start van de organisatiebrede training HR-cyclus en in de laatste weken van het jaar wordt een onderhandelaarsakkoord op hoofdlijnen voor een nieuwe cao Nationale Opera & Ballet bereikt.

### Eigen inkomsten

Volgens de OCW norm heeft Nationale Opera & Ballet 48,7% aan eigen inkomsten gerealiseerd, volgens de norm van de gemeente Amsterdam ligt dit percentage op 32,4%. Deze eigen inkomsten zijn onder meer verworven door een verbeterde receptieopbrengst en een verbeterde performance op het ontwikkelen van de derde geldstroom. De omzettoename via sponsoring en particuliere fondsen is spectaculair: een stijging van 1,9 naar 3,1 miljoen euro dit jaar.

De bezoekers van Nationale Opera & Ballet merken dat er naast de reguliere producties meer en nieuwe activiteiten worden georganiseerd. Ook begrijpt het publiek dat financiële steun steeds harder nodig is om op het gewenste niveau te



Zijne Majesteit Koning Willem-Alexander bezoekt de première van *Roméo et Juliette*. Hij staat hier temidden van de solisten van de productie met uiterst links Ted Brandsen.

blijven functioneren. Nationale Opera & Ballet heeft in 2016 een nieuw fonds voorbereid dat de particuliere gelden voor Nationale Opera & Ballet ontvangt en voor afdracht en behering zorgt. Nationale Opera & Ballet wordt ook dit jaar weer ruimhartig gesteund door particulieren, fondsen en bedrijven. De exploitatie van Nationale Opera & Ballet heeft in 2016 een positief resultaat geleverd. De reden om hierop te sturen is het artistieke ambitieniveau voor de nieuwe kunstplanperiode 2017-2020 waarin initiatieven als de doorontwikkeling van het Opera Forward Festival (2017-2020), de Nationale Opera Studio (vanaf 2018), en de *once in a lifetime* marathon operaproductie *aus LICHT* in 2019 zullen plaatsvinden. Deze (nieuwe) initiatieven worden ten dele ontwikkeld met behulp van het positieve resultaat DNO in 2016, dat toegevoegd wordt aan de bestemmingsreserve voor opera.

#### Revitalisering voorgebouw

In 2016 heeft de directie veel aandacht besteed aan de revitalisering van het voorgebouw. Voor Nationale Opera & Ballet van groot belang om haar streven naar kwaliteit, schoonheid en gastvrijheid voor het publiek te verwezenlijken. In 2016 is de inleidings- en educatieruimte voorbereid, waarmee het publiek beter bediend (inleidingen) en de kinderen en jongeren beter ontvangen (educatieprogramma) kunnen worden en waarmee meer kleine events beter en professioneler kunnen worden uitgevoerd (Foyeravonden, lezingen, debatten, recitals). De zaal, die Odeonzaal gaat heten, wordt in januari 2017 opgeleverd.

Nationale Opera & Ballet blikt met dankbaarheid terug op 2016, mede omdat de plannen voor de komende periode 2017-2020 zowel door de Amsterdamse Kunstraad als door de Raad voor Cultuur positief beoordeeld zijn en hebben geleid tot continuering van de subsidies. Ook de komende vier jaar kan Nationale Opera & Ballet voortgaan met zijn missie en visie: het creëren, produceren en presenteren van opera en ballet op het hoogste niveau, het werken aan de ontwikkeling van de kunstvormen opera en ballet, het begeleiden van nieuwe talenten op hun weg naar het internationale podium, het gastvrij ontvangen van publiek uit alle lagen van de bevolking en windstreken en ten slotte het uitdagen van vele honderden artiesten en vakmensen om het allerbeste uit zichzelf en hun vakmanschap te halen.

Wij kijken uit naar de komende jaren waarin we onverminderd werken aan topkwaliteit en uitdragen dat kunst en cultuur essentieel zijn voor mens en maatschappij.

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



Tijdens het Holland Festival gaat in Carré de nieuwe opera van Louis Andriessen in een regie van Pierre Audi in première: *Theatre of the World*. De Volkskrant spreekt van een 'Demonische schoonheid' en een 'Grotesk en rebels meesterwerk'.

Een van de hoogtepunten van het eerste Opera Forward Festival was de wereldpremière *Only the Sound Remains* van Kaija Saariaho in een regie van Peter Sellars. 'Alleen al om de onwaarschijnlijk prachtige, lichtgevende muziek op de tekstregel 'Twijfel is voor stervelingen' te horen, als de visser de woorden van de engel niet helemaal vertrouwt, zou je naar Nationale Opera & Ballet gaan.', schrijft Erik Voermans, vol bewondering voor de muziek van Saariaho.



## 1.2. ARTISTIEK BELEID EN TALENT

### DE NATIONALE OPERA

#### Producties

Voor DNO is barokmuziek van groot belang. Met *Ariodante* voegt DNO een nieuwe titel toe aan zijn fraaie reeks Händel-en Monteverdi-opera's. Deze productie in een regie van Richard Jones is eerder te zien in het Festival d'Aix-en-Provence. Het subliem spelende Concerto Köln staat onder leiding van barokspecialist Andrea Marcon. Mezzosopraan Sarah Connolly, die in 2008 DNO uit de nood helpt door de titelpartij van Händels *Giulio Cesare* vanuit de orkestbak te zingen, keert nu terug voor haar debuut op toneel als de ridder Ariodante. Een optreden waar door velen reikhalzend naar uitgekeken is.

Het hart van het gezelschap vormt het Koor van De Nationale Opera. In Moesorgski's epische opera *Chovansjtjina* speelt het Koor een prominente rol. *Chovansjtjina* is een kooropera zoals er maar weinig bestaan. Deze nieuwe productie wordt geregisseerd door Christof Loy; dirigent Ingo Metzmacher leidt het Nederlands Philharmonisch Orkest en Dmitry Ivashchenko maakt zijn debuut in Amsterdam als Chovanski, een schoolvoorbeeld van een grote Russische basrol. Luid bejubeld wordt ook Anita Rachvelishvili, die in de rol van Marfa in Amsterdam debuteert.

Het werken met hedendaagse, nu levende componisten is van groot belang voor DNO. In dit jubileumjaar is DNO medeopdrachtgever voor maar liefst drie nieuwe werken aan componisten die zich ieder door heel verschillende stijlen en inspiratiebronnen laten leiden. De eerste twee wereldpremières, werken van Kaija Saariaho en Michel van der Aa, vormen het middelpunt van het nieuwe jaarlijks festival OFF dat ter gelegenheid van het jubileum is geïnitieerd.

Kaija Saariaho schrijft in samenwerking met regisseur Peter Sellars de double-bill *Only the Sound Remains*, gebaseerd op twee Japanse Nôh-stukken. André de Ridder heeft de muzikale leiding over solisten, een klein instrumentaal ensemble en een kwartet uit het Nederlands Kamerkoor. De wereldberoemde countertenor Philippe Jaroussky zingt de hoofdrol in beide delen – *Always strong* en *Feather mantle* – naast de jonge en indrukwekkende bas Davone Tines en danseres Nora Kimball-Mentzos, die in het tweede deel acte de présence geeft.

Aan de operacarrière van Michel van der Aa heeft DNO zeker bijgedragen. Van der Aa doet nu over de hele wereld van zich spreken door zijn eigen experimentele stijl van muziektheater. Van zijn hand is het tweede nieuwe werk in het jaar: *Blank Out* voor sopraan (Miah Persson), bariton (Roderick Williams), koor

### OPERA FORWARD FESTIVAL

In maart viert DNO zijn vijftigjarig jubileum met een tiendaags festival. Er worden vier verschillende voorstellingen op drie locaties in Amsterdam gepresenteerd en tal van kleinschalige uitvoeringen, lezingen en debatten vinden plaats in Nationale Opera & Ballet. OFF vormt tevens het eindpunt van een langlopend participatieproject dat speciaal voor het festival ontwikkeld is. Hiervoor werkt Nationale Opera & Ballet samen met het Conservatorium van Amsterdam, de Amsterdamse Theaterschool, de Filmacademie, de Vrije Universiteit en de Universiteit van Amsterdam. Voorafgaand aan het festival zijn speciale key-notes georganiseerd met interessante sprekers als Peter

Sellars, Gijs Scholten van Aschat, Colin Benders (Kyteman) en Robbert Dijkgraaf. Vijf interdisciplinaire teams met studenten van deze opleidingen gaan vervolgens aan de slag om aan de hand van de tekst van de opera *Only the Sound Remains* een eigen korte opera te creëren. Meer dan tweehonderd studenten doen mee aan de diverse uitvoeringen van deze korte 'Talent-opera's' die 2.500 bezoekers trekken. Opvallend is ook het hoge percentage nieuw publiek dat het festival op de been weet te krijgen, namelijk 29%, dat substantieel hoger ligt dan het percentage nieuwe bezoekers bij reguliere voorstellingen van DNO.



Tijdens de feestelijke International Opera Award Ceremony in het Londense Savoy Theatre werd De Nationale Opera uitgeroepen tot 'Opera Company of the year 2016'. Pierre Audi neemt de award in ontvangst.

(Nederlands Kamerkoor) en 3D-film. *Blank Out* wordt gepresenteerd in het Muziekgebouw aan 't IJ.

Mozarts *Don Giovanni* is op radicale wijze geregisseerd door Claus Guth. Hij ensceneert het verhaal als een koortsvision van de titelfiguur die bij het duel met de Commendatore een fatale wond oploopt. Fascinerend is de setting van een fraai belicht onheilspellend nachtelijk bos op een ingenieus draaiplateau naar een ontwerp van Christian Schmidt. DNO brengt deze productie met een topcast, waarbij de zang- en acteerprestaties van Christopher Maltman en Adrian Sâmpetrian als respectievelijk Don Giovanni en Leporello grote indruk maken. Het Nederlands Kamerorkest onder leiding van Marc Albrecht begeleidt deze Mozart met passie.

Mariss Jansons, het Koninklijk Concertgebouworkest en de Noorse operaregisseur Stefan Herheim werkten eerder samen.

Na het grote succes van *Jevgeni Onjegin* in 2011 bundelen ze dit jaar opnieuw hun krachten voor de opvoering van een andere opera van Tsjaikovski, *Pique dame*. Stefan Herheim wordt alom geprezen om zijn onconventionele en spectaculaire ensceneringen. In deze productie van *Pique dame* maakt hij Tsjaikovski tot centrale figuur die in alle scènes opduikt. Het verhaal wordt verteld als een intieme biografische reis door het complexe karakter van deze componist. Misha Didyk en Svetlana Aksenova vertolken een indrukwekkende Hermann en Lisa.

Het Holland Festival presenteert *Pique dame* tijdens de traditionele openbare operavertoning in Park Frankendael. Hier geniet een groot en enthousiast publiek in de open lucht van de opera die tegelijk met de voorstelling in Nationale Opera & Ballet op een groot scherm wordt vertoond. Tijdens het Holland Festival is in Koninklijk Theater Carré ook de derde wereldpremière in opdracht van DNO te zien. Louis Andriessen

## OPERAGEZELSCHAP EN OPERAKOOR VAN HET JAAR

De Internationale Opera Awards gaan door voor de Oscars van de operawereld. Ze zijn bedoeld om opera te promoten, mensen te belonen die in de operawereld werken en fondsen op te richten om talent op te leiden. In mei wordt de Opera Award 2016 voor het beste operagezelschap van het jaar toegekend aan De Nationale Opera. Pierre Audi draagt de prijs op aan "de toekomst van onze kunstvorm, aan een dieper streven om tot excellentie te komen, aan de noodzaak om risico's te nemen en vernieuwing toe te passen, aan het plezier waarmee wij aan educatie doen en onze ervaringen delen met een nieuwe generatie van makers en

toeschouwers uit alle geledingen van de bevolking." In het najaar verkiest het gezaghebbende tijdschrift *Opernwelt* het Koor van DNO tot 'Beste operakoor van het Jaar'. Vijftig onafhankelijke internationale operacritici selecteren hun favorieten van het seizoen 2015/2016. Het Koor van DNO wordt in de categorie 'Beste Operakoor' het vaakst genoemd. Ching-Lien Wu, die sinds 2014 artistiek leider van het koor is, zegt trots te zijn dat de kwaliteit erkend wordt door de internationale pers: "Zowel muzikaal als acterend zijn de zangers in staat elke productie naar een hoger niveau te tillen. Als vocaal orkest zijn ze daarin onmisbaar."



Eva-Maria Westbroek vertolkt *Salome* van Richard Strauss tijdens het Jubileumconcert ter ere van het vijftigjarig jubileum van DNO.

componeert *Theatre of the World*, geïnspireerd op leven en werk van de mysterieuze, veelzijdige wetenschapper Athanasius Kircher, die vertolkt wordt door Leigh Melrose. Reinbert de Leeuw dirigeert solisten en ASKO|Schönberg, Pierre Audi regisseert en de gebroeders Quay leveren het spectaculaire ontwerp voor deze opera.

Het jubileumseizoen wordt afgesloten met twee concerten waarin sopraan Eva-Maria Westbroek schittert. In een *mise-en-espace* van Pierre Audi wordt deze grote kunstenares van Nederlandse bodem begeleid door het Rotterdams Philharmonisch Orkest. Westbroek vertolkt twee tragische heldinnen die nietsontziend in hun verliefdheid en zonder vrees hun noodlot tegemoet treden: Berlioz' *Didon* (uit *Les Troyens*) en Strauss' *Salome*. Het zijn avonden die laten zien dat opera in zijn meest eenvoudige vorm een nobele en sobere combinatie is van theatrale intensiteit en muzikale poëzie.

Seizoen 2016-2017 opent met een gloednieuwe en energieke productie van *Le Nozze di Figaro* en markeert het debuut van David Bösch. De muzikale leiding van Ivor Bolton, die later dit jaar *Jephtha* zal dirigeren, is succesvol en ongekend dynamisch.

*Manon Lescaut* belichaamt de hoop en illusie van een tragisch personage. In dit werk van Puccini is Eva-Maria Westbroek opnieuw te gast en overtreft haarzelf in een vertolking, waar regisseuse Andrea Breth haar alle dramatische ruimte voor geeft. *Manon Lescaut* is tevens een postuum eerbetoen aan de beroemde kostuumontwerpster Moidele Bickel, die kort na het werk aan deze productie overlijdt.

Händels oratorium *Jephtha* transformeert in de handen van regisseur Claus Guth met groot succes tot een indrukwekkende operaproductie. De belangrijke rol van het Koor van DNO wordt door de media en het publiek hogelijk gewaardeerd en bewijst opnieuw dat het predicaat 'Koor van het Jaar' meer dan verdiend is.

Met de reprise van Pierre Audi's *Parsifal* wordt het jaar 2016 afgesloten. Een iconische productie in een veelbesproken decor van Anish Kapoor. Marc Albrecht geeft met het Nederlands Philharmonisch Orkest een fantastische uitvoering van de muziek van deze laatste opera van Wagner.

### Muzikale kwaliteit

DNO verkeert in de unieke positie dat het gezelschap, naast zijn vaste orkestpartner Nederlands Philharmonisch Orkest|Nederlands Kamer Orkest, per seizoen een beroep kan doen op de medewerking van de overige Nederlandse toporkesten. Ook internationaal werkt DNO samen met gerenommeerde en gespecialiseerde muziekensembles. Zo komt in 2016 het wereldberoemde barokensemble Concerto Köln tweemaal naar Amsterdam voor uitvoeringen van Händels *Ariodante* en *Jephtha*. De uitvoeringen zijn een groot succes – zoals de Volkskrant lyrisch over *Ariodante* schrijft: "Het barokorkest Concerto Köln laat Händels muziek onder leiding van Andrea Marcon gloeien en vonken".

Het Koninklijk Concertgebouworkest met haar voormalige chef-dirigent Mariss Jansons zet tijdens het Holland Festival een nu al memorabele *Pique dame* neer. Het Rotterdams



Het Nationale Ballet *New Moves*, choreografie workshop voor en van dansers van het gezelschap.



Een van de populairste studentenopera's *Personar*, vond plaats in de catacomben van Nationale Opera & Ballet tijdens het Opera Forward Festival.

Philharmonisch Orkest geeft onder leiding van Marc Albrecht onder meer acte-de-presence bij de twee jubileumconcerten waarin Eva-Maria Westbroek schittert. Door de unieke en jaarlijks terugkerende aanwezigheid van deze toporkesten bij DNO wordt de hoge kwaliteit en diversiteit van de operaproducties onderbouwd, beklemtoond en versterkt. En opnieuw blijkt het een succesformule om één en dezelfde chef-dirigent voor zowel het Nederlands Philharmonisch Orkest/Nederlands Kamerorkest en DNO te hebben: het versterkt hoorbaar de artistieke samenwerking tussen beide organisaties.

#### Talentontwikkeling

In De Nationale Opera *talent* komen kunstvakopleidingen en DNO samen. In 2016 doen 414 operatalenten (zangers, regisseurs, dirigenten, pianisten, dramaturgen, componisten, librettisten en ontwerpers) mee aan activiteiten van DNO *talent*. 81 daarvan zijn actieve deelnemers aan producties, workshops en masterclasses. De overige 333 operatalenten bezoeken een voorgenerale repetitie van een reguliere productie van DNO.

Opera Forward Festival toont een hoogtepunt van De Nationale Opera *talent: Il matrimonio segreto*, een coproductie van DNO met De Nederlandse Reisopera en Opera Zuid. De opera was voor het laatst in 1976 bij DNO te zien. Monique Wagemaekers – destijds regieassistent en nu een veelgevraagd operaregisseur – tekent voor de regie van deze nieuwe encensering. De muzikale leiding is in handen van Benjamin Bayl, een Nederlands-Australische dirigent aan het begin van een

internationale carrière. Daarnaast bestaat het team onder meer uit zes talentvolle zangers, een jonge assistent-dirigent, een jonge assistent-regisseur en twee jonge ontwerpers.

Ook bij reguliere DNO producties werkt veel operatalent mee. Bij bijna iedere productie is een regie-stagiair betrokken. Zeven jonge zangers zingen mee in het koor van *Ariodante* en in *Theatre of the World* worden de drie heksen gezongen door jong talent. Vier zangers van Dutch National Opera Academy nemen de Madrigalisten in *Manon Lescaut* voor hun rekening. Ook worden kleine rollen in producties gezongen, zoals door mezzosopraan Eva Kroon in *Manon Lescaut* en *Parsifal* en door Michael Wilmering in *Theatre of the World*. Operatalent doet daarnaast volop mee aan producties en activiteiten van andere afdelingen, zoals optreden in *Bewogen Bewegen* in samenwerking met het Stedelijk Museum Amsterdam. Twee jonge zangeressen zingen in *Before Present* tijdens het Amsterdam Dance Event en daarnaast zijn er optredens tijdens het Open Huis, het OperaDiner en bij de Young Patrons Circle.

#### Workshops en masterclasses

Rond de voorstellingen van *Ariodante* krijgen de jonge zangers die in het koor meedoen masterclasses Händel aangeboden door Rosemary Joshua, Sarah Connolly, Sandrine Piau en Andrea Marcon. In juni en augustus/september vinden grote workshops plaats over respectievelijk dramaturgie & libretto en de productie *Madrigalen*.





Met een nieuwe productie van Mozarts *Le nozze di Figaro*, in de regie van David Bösch, opent DNO seizoen 2016-17. "Om door een ringetje te halen", volgens Dagblad Trouw. Links Christiane Karg in de rol van Susanna en rechts Eleonora Buratto in de rol van La Contessa di Almaviva.

Eind oktober 2016 worden talentvolle zangers en repetitoren negen dagen intensief gecoacht in Rossini repertoire door Rossini specialisten maestro Alberto Zedda en tenor Raul Gimenez. Als onderdeel van deze workshop vinden er twee openbare masterclasses plaats die georganiseerd worden in samenwerking met het Internationaal Vocalisten Concours.

Voorts verzorgen Pierre Audi (regie), Claron McFadden (improvisatie), Boudewijn Jansen (ensemblezang) en Zack Winokur (beweging) masterclasses. Drie jonge talenten, een zanger, een componist en een librettist, kunnen deelnemen aan diverse internationale workshops van de leden van het European Network of Opera Academies (ENOA).

#### **(Inter)nationale samenwerking**

Vele samenwerkingsverbanden met (opera)gezelschappen zijn in 2016 geïntensiveerd. In Nederland gebeurt dat met Opera Zuid en de Nederlandse Reisopera bij de eerder genoemde coproductie *Il matrimonio segreto*. Daarnaast worden de banden verstevigd met onder meer de kunstvakopleidingen, de Dutch National Opera Academy, het Internationaal Vocalisten Concours, het NJO/Nationaal Jeugd Orkest en Studio 32.

Internationaal werkt DNO in 2016 als lid van ENOA succesvol samen met de andere leden van dit netwerk en zal dat in de toekomst blijven doen. Een belangrijk doel van De Nationale Opera *talent* is om artiesten te laten doorstromen naar een internationale opera-carrière bij DNO en andere internationale topoperagezelschappen. Een nieuwe subsidieaanvraag van ENOA voor 2016-2020 is positief beoordeeld door de Europese Commissie van Cultuur.

DNO is een belangrijke partner bij internationale coproducties. Er wordt met vooraanstaande operahuizen in onder meer New York, Londen, Parijs en Milaan samengewerkt. Zo is *Pique dame* een coproductie met de Londense Royal Opera House en Covent Garden, voor *Theatre of the World* is DNO samen met Los Angeles Philharmonic opdrachtgever. Naast andere coproductanten als Lyric Opera of Chicago en het Lincoln Center New York werkt DNO met de Canadian Opera Company Toronto samen aan zowel *Only the Sound Remains* als *Ariodante*. Voor deze laatste productie treedt ook Festival d'Aix-en-Provence als coproductant op.



Jonge cast maakt Cimarosa's opera tot een feest. [...] Het decor van eindeloze beweeglijke rijen kledingzakken is prachtig. Het doel van de productie, top-talent laten proeven aan het echte werk, is ruimschoots gehaald. *Il matrimonio segreto* is een voltreffer.' (NRC). In de regie van Monique Wagenmakers schitteren talenten in alle disciplines van zang tot decor- en kostuumontwerp. Lilian Farahani en Michael Wilmering zingen hoofdrollen.



"Muzikaal is deze *Chovansjtjina* een van de mooiste producties die De Nationale Opera ooit op de planken zette, met een verbluffende sterrol voor het koor dat veel te doen krijgt en telkens onmogelijk geachte prestaties levert." (Het Parool). Regisseur is Christof Loy, muziek en libretto zijn van Modest Moesorgski.

## HET NATIONALE BALLET

### Producties

Traditiegetrouw begint het jaar met de laatste uitverkochte voorstelling uit de kerstserie van *Notenkraker en Muizenkoning* van Wayne Eagling en Toer van Schayk. Na deze voorstelling kan het gehele gezelschap zijn aandacht richten op de voorbereidingen van *Mata Hari*, het nieuwe avondvullende ballet van Ted Brandsen, waarvoor Tarik O'Regan de muziek en Janine Brogt het libretto schrijven. Het ballet in twee aktes ontstaat in nauwe samenwerking met eerste soliste Anna Tsygankova, voor wie de rol van Mata Hari is gecreëerd. François-Noël Chérpin ontwerpt de kostuums, het veelgeprezen ontwerpersduo Clement & Sanôu tekent voor het decor.

Mede door de eigen gemaakte online serie *The Making of...* wordt *Mata Hari* een 'hot item' en raken de media al in een vroeg stadium geïnteresseerd. Dit leidt al snel tot een grote hoeveelheid cameraploegen bij repetities en tal van aanvragen voor interviews. Daarnaast zijn er veel vooraankondigingen en reportages in dagbladen en magazines. Ook internationaal: het Franse persbureau AFP maakt een reportage, een van de grote Italiaanse dagbladen, *Corriere della Sera*, komt naar Nederland voor een groot interview met Ted Brandsen en ook de *New York Times* interviewt de choreograaf. Brandsen zit op televisie aan tafel bij *De Wereld Draait Door* waar de solisten Anna Tsygankova en Artur Shesterikov een kort fragment dansen. Op de Rode Loper voorafgaand aan de première op 6 februari maken zeer veel bekende Nederlanders en de top van het Nederlandse bedrijfsleven en de politiek hun entree. Op 23 februari wordt de voorstelling geregistreerd en via de tv-kanalen van Mezzo live uitgezonden in 64 landen.

Na deze enerverende start van het jaar volgt een tweede serie van *Best of Balanchine*. Balanchine wordt beschouwd als de belangrijkste choreograaf van de twintigste eeuw. Buiten het *New York City Ballet*, waarvan Balanchine tot zijn dood artistiek directeur is, en HNB, danst geen enkel gezelschap in de wereld zoveel balletten van deze Russisch-Amerikaanse grootmeester. Nu, drie jaar na de eerste reeks *Best of Balanchine*, staat deze tweede serie op het programma met vier compleet andere balletten: *Theme & Variations*, *Tarantella*, *Apollon Musagète* en *Stravinsky Violin Concerto*. Het structureel

### MATA HARI NA HONDERD JAAR NOG ALTIJD HOT

**Tot de taken van Het Nationale Ballet hoort onder meer het ontwikkelen van de taal van het klassieke ballet: met *Mata Hari* creëert Ted Brandsen een unieke nieuwe productie. Het honderd jaar oude verhaal van *Mata Hari*, het meisje uit Friesland dat een internationaal gevierde danseres wordt en mannen om haar vinger windt, blijkt tijdloos. Bij elke verandering in haar veelbewogen leven, dat uiteindelijk voor een vuurpeloton eindigt, weet ze zich opnieuw uit te vinden. Ze is danseres, diva, spionne en bovenal: een mysterie. *Mata Hari* is een kostbare investering waarvoor extra budget nodig is. Met een genereuze bijdrage van Het Nationale Ballet Fonds en een speciale crowdfunding voor de realisatie van de kostuums kan *Mata Hari* van start. Het zal een hoogtepunt in het jaar blijken, met een enorme aandacht vanuit de media en het publiek en twaalf uitverkochte voorstellingen.**

uitvoeren van Balanchine's werk biedt de dansers een continue uitdaging en het publiek een houvast in het programma. Een schot in de roos, getuige de unaniem enthousiaste recensies in de landelijke dagbladen, waarin niet alleen solisten en corps de ballet worden geprezen, maar ook veel lof uitgaat naar violiste Isabelle van Keulen in het laatste deel van dit vierluik. Het Balletorkest speelt gepassioneerd onder leiding van de Tunesisch-Franse dirigent Fayçal Karoui.

Terwijl in april *Roméo et Juliette* in Nationale Opera & Ballet speelt, gaat een ander deel van de dansers van HNB op tournee naar Zwolle, Den Haag, Utrecht, Eindhoven en Rotterdam met het programma *Hans van Manen GOLD* met *Metaforen*, *Twilight*, *Two Gold Variations* en *Adagio Hammerklavier*. Tijdens het Holland Festival toont HNB *Transatlantic*, vier werken van jonge makers uit New York, Londen en Amsterdam, die in dit programma een *state of the art* van het 21e eeuwse ballet presenteren. Om een nieuw publiek te bereiken en



Anna Tsygankova ontvangt in 2016 de Zwaan voor de Beste Dansprestatie voor haar rol in *Mata Hari* van Ted Brandsen.



Tijdens de Uitmarkt, in een speciale tent die mogelijk wordt gemaakt door sponsor Samsung, lanceert Het Nationale Ballet het eerste Virtual Reality-ballet ter wereld, met solisten Anna Tsygankova en Artur Shesterikov.

generatiegenoten aan te spreken, verkennen deze choreografen andere wegen om de wereld van het ballet te verrijken. Zo heft Justin Peck in *Year of the Rabbit* de traditionele scheidslijn tussen solisten en corps de ballet op. Superenergieke dans kenmerkt *CRANE*, een wereldpremière van George Williamson. Voor de wereldpremière van *Merge* van Ernst Meisner ontwerpt de beroemde modeontwerper Jan Taminiau de kostuums. *Merge* is een duet voor 'arrivéé' Igone de Jongh met een jong en veelbelovende talent: Martin ten Kortenaar. Het veelgeprezen *Overture* van Associate Artist David Dawson sluit het programma af.

Het nieuwe seizoen opent met het bruisende *Gala*, waar de jubilea van Igone de Jongh en Toer van Schayk centraal staan. Dit dubbelfeest wordt geopend met het Grand Défilé, waarbij het volledige tableau van het gezelschap inclusief de Junior Company en de leerlingen en studenten van de Nationale Balletacademie het toneel opkomen. Het programma is een mix van pas de deux en balletfragmenten van afgelopen en komend seizoen, waaronder de wereldpremière *Penumbra* van eerste solist en choreograaf Remi Wörtmeijer. Een Nederlandse première vormt *Sinatra Suite* van Twyla Tharp, uitgevoerd door Anna Tsygankova en gastsolist Matthew Golding.

#### VIRTUAL REALITY

Innovatie is een belangrijke kernwaarde in het bedrijf en met *Night Fall* presenteert Nationale Opera & Ballet het eerste virtuele ballet ter wereld. De acht minuten durende film wordt gelanceerd op de UITmarkt en staat sindsdien online. *Night Fall* is inmiddels 450.000 keer bekeken. De Volkskrant noemt *Night Fall* een 'sleutelmoment uit de dansgeschiedenis'. *Night Fall* is gerealiseerd in nauwe samenwerking met &samhoud media en Samsung en heeft tot dusverre ruim vier miljoen euro aan vrije publiciteit gegenereerd.

Met name de (inter)nationale technologie pers komt speciaal op dit Virtual Reality-ballet af. Het online technologie magazine Bright brengt dit jaar voor het eerst de Bright VR Awards uit. *Night Fall* krijgt nominaties in drie categorieën: beste content VR, beste mobiele VR en publieksprijs. Op 4 november wordt bekend dat HNB en co-producent &samhoud in de prijzen zijn gevallen. *Night Fall* ontvangt de meeste stemmen van het publiek en wint daarmee de Public Choice Award.



Ter ere van Toer van Schayks 80e verjaardag wordt het programma *Hollandse Meesters* gebracht met een herneming van zijn veelgeprezen *Requiem* van Mozart. Sasha Mukhamedov en Artur Shesterikov en dansen met passie.

*Hollandse Meesters* opent met Van Schayks indrukwekkende *Requiem*. Nergens duidelijker dan in deze dodenmis van Mozart brengt hij hier het belangrijkste thema uit zijn oeuvre naar voren: "de enige zonde die ons mensen echt niet kan worden vergeven is de vernietiging van de schepping zelf - de aarde, de natuur". Naast *Adagio Hammerklavier* van Hans van Manen wordt in het programma *Vier laatste Lieder* van Rudi van Danzig gedanst, het laatste ballet met decor en kostuums van Van Schayk. Speciaal voor *Hollandse Meesters* creëert Van Schayk een nieuwe pas de deux: *Episodes van Fragmenten* op muziek van Eugène-Auguste Ysaÿe.

Op 8 oktober is de première van *La Bayadère*, een spectaculair liefdesverhaal vol passie, jaloezie, vergelding én vergeving. De beroemde Russische ballerina Natalia Makarova zorgde er in 1980 voor dat deze verborgen schat opnieuw op het repertoire werd gezet van American Ballet Theatre. Om dit avondvullende en grandioze ballet in te studeren komt Makarova na de zomer zelf drie weken naar Amsterdam. *La Bayadère* bevat een van de beroemdste 'witte aktes' uit de balletgeschiedenis; de witte tutu's en virtuoze dans zorgen avond aan avond voor zeer enthousiaste reacties bij het publiek.

#### EEN HOLLANDSE MEESTER

**Toer van Schayk is een multitalent, die alles wat hij doet met een ongekeerde toewijding, inleving en oog voor het kleinste detail uitvoert. Op 28 september wordt deze kunstenaar tachtig jaar; voor HNB een uitgelezen moment om aan het begin van het seizoen een eerbetoon aan hem te brengen met het programma *Hollandse Meesters*. Voorafgaand aan de première ontvangt Van Schayk uit handen van Hans van Manen het eerste exemplaar van het boek *Toer van Schayk, danser, choreograaf en kunstenaar*. Tijdens deze première wordt Van Schayk door minister Jet Bussemaker bevorderd tot Officier in de Orde van Oranje Nassau, een van de hoogste Nederlandse onderscheidingen.**



“De in wezen kleurrijke choreografie (*Year of the Rabbit*, Justin Peck) wordt daarbij nog eens naar een hoger niveau getild door de dansers.” (Noord-Hollands Dagblad)

Het jaar sluit af met een reprise van *Coppelia*, het verhaal over schone schijn, ware liefde en de maakbaarheid van het leven. De voorstellingen in december worden opgedragen aan de in 2014 overleden tekenaar, vormgever en kinderboekenschrijver Sieb Postuma, de man die verantwoordelijk is voor het decorontwerp- en kostuumontwerp bij *Coppelia*. Deze gedanste striptekening, met medewerking van kinderen van de Nationale Balletacademie, bruist opnieuw van optimisme, vrolijkheid en levensvreugde. Het Balletorkest, gedirigeerd door Koen Kessels, zorgt voor de muzikale begeleiding. Direct na afloop van de première wordt Igone de Jongh geridderd tot Ridder in de Orde van de Nederlandse Leeuw door burgemeester Van der Laan.

#### Talentontwikkeling

Met het programma *Ballet Bubbles* gaat de Junior Company in februari op tournee en danst in heel Nederland achttien voorstellingen. Door de samenwerking tussen de Nationale Ballet Academie en HNB zijn inmiddels 16 dansers van de Junior Company doorgestroomd naar HNB. *Ballet Bubbles* bestaat uit 7 balletten, uiteenlopend van zeer klassiek tot hedendaags. In het kader van het Jeroen Boschjaar wordt in de theaters in Eindhoven en Den Bosch nog een speciaal stuk

toegevoegd van de Spaanse choreograaf en ex-HNB danser Juanjo Arqués, geïnspireerd door het beroemde drieluik *De Tuin der Lusten*.

In mei verzorgt de Junior Company met het programma *De kleine grote kist* een serie voorstellingen voor de allerkleinsten. Zoals ieder jaar is deze reeks volledig uitverkocht. In *New Moves* kunnen jonge choreografen vanuit hun liefde voor het klassieke ballet op zoek gaan naar nieuwe wegen. De dansers in *New Moves* doen alles zelf, inclusief de organisatie en het produceren van flyers en programmaboek. Het eindresultaat met twaalf choreografieën wordt in juni twee keer in de grote studio aan publiek getoond. In 2016 sluit dat mooi aan bij *Transatlantic*, een programma van vier jonge makers die allemaal gedanst hebben bij HNB en die nu van choreografie hun beroep maken.

#### Internationale activiteiten

Van 28 april t/m 3 mei vertoef het gezelschap in Spanje om daar drie voorstellingen in Madrid en een in Oviedo te dansen. Op het programma staan *Metaforen* (Hans van Manen), *Apolon Musagète* en *Theme and Variations* (George Balanchine). HNB wordt in Spanje begeleid door respectievelijk Orquesta



Na afloop van de première van *Coppelia* ontvangt eerste soliste Igone de Jongh uit handen van burgemeester Eberhard van der Laan een lintje. Ze is benoemd tot Ridder in de Orde van de Nederlandse Leeuw vanwege haar grote bijdrage aan de danswereld.

Sinfonica Verum en Oviedo Filarmonia onder leiding van Marzio Conti. Met uitverkochte zalen, een enthousiast publiek en een prachtige recensie in *El Mundo*, een van de grootste landelijke Spaanse dagbladen, is de tournee een groot succes.

In het najaar vertrekt het voltallige gezelschap voor twee weken naar Mexico om daar tijdens het Festival Internacional Cervantino, het grootste podiumkunstenfestival van Latijns-Amerika, vijf voorstellingen te presenteren in drie steden: Guanajuato, León en Guadalajara. Op het programma staan *Vier Letzte Lieder* van Rudi van Dantzig, *Two Gold Variations* en *Variations for 2 couples* van Hans van Manen, *Tarantella* van George Balanchine en de grand pas/fandango en finale uit *Don Quichot* van Alexei Ratmansky. De aangekondigde komst van HNB trekt veel belangstelling van de pers: voorafgaande aan de tournee geeft Ted Brandsen zeker veertien telefonische interviews met Mexicaanse nieuwsbladen en magazines.

Tegelijk met de Mexicaanse tournee van het grote gezelschap vertrekt de Junior Company voor een tournee van vijf voorstellingen naar Spanje. In Vitoria, Murcia, Alicante, Sant Cugat en Alcobendas is een avondvullend programma met zeven balletten te zien.

Dit jaar geeft de Junior Company ook een speciaal optreden tijdens de finale van de prestigieuze Prix de Lausanne 2016. Gedanst worden *Trois Gnessiennes* van Hans van Manen en een avant-première van *No Time Before Time*, een nieuwe choreografie van Ernst Meisner. De Juniors delen het podium met danslegende Diana Vishneva, eerste soliste bij het Mariinsky Ballet in Sint-Petersburg en het American Ballet Theatre New York. Ook verzorgt de Junior Company samen met het Bayerisches Staatsballett tijdens de Balletwoche München op 18 april een optreden in het Prinzregententheater.

#### Tableau

HNB verwelkomt dit jaar zes nieuwe dansers die allen afkomstig zijn uit de Junior Company: Clara Superfine, Emilie Tassinari, Thomas van Damme, Joseph Massarelli, Giovanni Princic en Daniel Silva. Deze doorstroom vanuit de Junior Company geeft opnieuw het succes aan van de Junior Company voor HNB. Op 1 januari wordt de Zuid-Koreaanse danser Young Gyu Choi tot eerste solist bevorderd; in augustus voegt de van het Stuttgarter Ballett afkomstige Braziliaanse danser Daniel Camargo zich als eerste solist bij het gezelschap. Ook drie andere dansers maken aan het einde van het jaar promotie: Sasha Mukhamedov en Qian Liu worden bevorderd tot eerste



Het Nationale Ballet opent het seizoen traditiegetrouw met het *Gala*. Het zogenaamde 'Grand Défilé' is ieder jaar weer een hoogtepunt, waarin alle dansers van het gezelschap, de Junior Company en van de Nationale Balletacademie acte de présence geven.



Het Nationale Ballet (solisten Maia Makhateli en Remi Wörtmeyer) treedt, samen met leden van het Koninklijk Concertgebouworkest, op tijdens de opening van de zogenaamde Aviation Summit op luchthaven Schiphol, de bijeenkomst van ministers, Europees Parlement en CEO's uit de luchtvaartsector en belangenorganisaties.

soliste en Michaela DePrince tot tweede soliste. Bij de decemBERSerie van *Coppelia* maken zij alle drie hun debuut in een van de hoofdrollen. En ten slotte neemt HNB in 2016 afscheid van vier dansers, die hun danscarrière beëindigen of elders gaan dansen.

#### Bijzondere activiteiten

Met een gezamenlijk optreden op Schiphol openen HNB en leden van het Koninklijk Concertgebouw Orkest op 20 januari de European Aviation Summit. Eerste solisten Maia Makhateli en Remi Wörtmeyer, Igone de Jongh en Vito Mazzeo dansen *Two Pieces for HET* van Hans van Manen en een pas de deux uit *Het Zwanenmeer* van Rudi van Dantzig.

De Junior Company is dit jaar op een aantal uiteenlopende evenementen aanwezig. Zowel op de Europese Hoofdstedenconferentie, die dit jaar door Amsterdam wordt georganiseerd, als tijdens de Crowdfunding Day Europe 2016 met minister-president Rutte als een van de sprekers geeft de Junior Company een uitvoering van *Embers* van Ernst Meisner. Ook is het jongerengEZelschap de hele week te zien op de drukbezochte Libelle Zomerweek, die dit jaar in het teken staat van 'Let's dance'. In juni treedt de groep op in het Openluchttheater Vondelpark met *Ballet Bubbles*.

Ook is HNB samen met Dance for Health op 23 maart gastheer van de conferentie Dance & Creative Wellness,

georganiseerd door Andrew Greenwood, medeoprichter van DFH en Clare Guss West. De conferentie beoogt een forum op te richten waar kennis wordt uitgewisseld over de effecten van dansprojecten op neurologische aandoeningen en spierziektes. Op dit forum kunnen internationale experts uit de wereld van de dans en de gezondheidszorg kennis en ervaringen delen.

#### DANCE FOR HEALTH

**Sinds 2015 ondersteunt Het Nationale Ballet de organisatie Dance for Health bij de organisatie van workshops voor mensen met multiple sclerose (MS). Deze workshops vormen de opmaat voor een bijzonder onderzoek dat in de eerste maanden van 2016 onder leiding van neurowetenschapper Hanneke van der Hulst van het VUmc is uitgevoerd. Gekeken wordt naar de effecten van een gestandaardiseerd dansprogramma bij MS-patiënten; de resultaten van dit onderzoek zullen internationaal worden gepubliceerd.**



Op 20 april 2016 vindt de Hoofdstedenconferentie plaats in de Kerkzaal van de Hermitage. Dansers van de Junior Company (Nathan Brhane, Jessica Xuan, Emilie Tassinari en Thomas van Damme) dansen *Embers* van Ernst Meisner onder begeleiding van musici van het Koninklijk Concertgebouworkest, op muziek van Max Richter en in aanwezigheid van burgemeesters van grote Europese steden, onder wie burgemeester Van der Laan.

#### Onderscheidingen

Eerste solisten Anna Tsygankova en Remi Wörtmeyer winnen tijdens de vijftiende editie van het Dance Open Festival in Sint-Petersburg de prijs in de categorie voor meest expressieve danser. Een internationale jury kent Anna Tsygankova de Miss Expressivity Award toe voor haar uitvoering van een pas de deux uit *Mata Hari*. Remi krijgt de Mr. Expressivity Award voor zijn uitvoering van een solo uit *Vijf Tango's* van Hans van Manen.

Hans van Manen zelf ontvangt tijdens Prix Ballet 2000 in het Palais des Festivals in Cannes de prestigieuze Prix à la Carrière. De prijs wordt toegekend vanwege de verregaande invloed die zijn omvangrijke en gevarieerde oeuvre had en heeft op de ontwikkeling van het moderne ballet in Europa.

In Capri krijgt eerste solist Vito Mazzeo de Capri Dance Award voor zijn rol in *Roméo et Juliette* van Sasha Waltz. Tijdens de Nederlandse Dansdagen in Maastricht ontvangt Igone de Jongh de Gouden Zwaan voor de grote bijdrage die zij met haar glanzende danscarrière aan de Nederlandse dans heeft geleverd. Anna Tsygankova wordt voor haar hoofdrol in *Mata Hari* bekroond met de Zwaan voor de meest indrukwekkende dansprestatie in 2016.

De Alexandra Radiusprijs, die jaarlijks tijdens het Gala wordt uitgereikt, valt dit jaar ten deel aan eerste solist Artur Shcherbakov.

#### HET BALLETORKEST 50 JAAR VASTE PARTNER

**Seizoen 2015/2016 wordt ook het vijftigjarig bestaan van Het Balletorkest gevierd. Als Nederlands Begeleidingsorkest wordt het op 1 september 1965 opgericht, met als doel om HNB en het Nederlands Dans Theater muzikaal te begeleiden. Vanwege zijn functie wordt het orkest al snel omgedoopt tot het Nederlands Balletorkest. Na de fusie met het Noordhollands Philharmonisch Orkest in 2002 verandert de naam in Holland Symfonia. Sinds 1 september 2014 heet het orkest Het Balletorkest. De belangrijkste functie is nog altijd de vaste begeleidingspartner van HNB. Het Balletorkest, met Matthew Rowe als chefdirigent, bestaat uit een vaste kern van 45 musici, waar nodig ondersteund door hooggekwalificeerde gastspelers. Het orkest is flexibel, dynamisch en van hoge kwaliteit. Op 21 oktober 2016 organiseert het Balletorkest ter ere van zijn vijftigjarig bestaan de avond van de balletmuziek in Theater Carré met medewerking van Het Nationale Ballet en gepresenteerd door Igone de Jongh.**

## PRODUCEREND HUIS

Er is veel kennis en kunde nodig om opera en ballet op topniveau te kunnen uitvoeren. Nationale Opera & Ballet heeft deze zelf in huis, zowel op artistiek als op technisch vlak. Het is een van de weinige productiehuisen in Nederland dat op deze wijze en zo grootschalig produceert. In de diverse ateliers werken ambachts- en vaklieden aan de vertaling en uitvoering van ideeën van de internationale ontwerpteams die bij de producties betrokken zijn. Het is een uitdaging voor de vakmensen van Nationale Opera & Ballet om met topontwerpers en –kunstenaars te kunnen werken en met elkaar altijd het beste te creëren en de beste oplossingen te vinden.

Vanwege de noodzakelijke ruimte staat het grote Decoratelier in Amsterdam-Zuidoost; in het theater op het Waterlooplein zijn onder meer een kostuumatelier, inclusief een schoen- en hoedenmakerij, een afdeling kap en grime, een rekwisietenatelier en de afdelingen voor licht, geluid en media te vinden. De expertise op technisch gebied zorgt er mede voor dat

Nationale Opera & Ballet tot een van de meest toonaangevende huizen en theaters in de wereld behoort.

Voor de Kostuumafdeling vormt in 2016 *Pique dame* de meest uitdagende productie, omdat alle ambachten hier goed aan bod komen. Het is een bijzonder grote koor- en figuratieopera in historische kostuums met een aantal ingewikkelde, snelle verkleedingen achter het toneel. Het goed ingespeelde team van grimeurs en kleders moet dit in een handomdraai realiseren. Voor de afdeling Kap en Grime zijn de tachtig gekloonde Tsjaikovski's dé uitdaging van deze productie; voor de Kostuumafdeling de aan twee kanten draagbare kostuums. Ook de Belichtingsdienst pakt voor *Pique dame* flink uit en maakt een grote installatie van vier periakten: driezijdige wanden van acht meter hoog en drie meter breed per zijde. Deze kunnen bewegen en uitklappen en zitten vol met LED-licht waardoor steeds een ander beeld kan worden opgeroepen. Tegelijkertijd moeten deze stevige installaties licht hanteerbaar zijn, zodat de figuratie ze makkelijk én veilig kan verplaatsen.

## PALAIS GARNIER OP HET WATERLOOPLEIN

***Jephtha* is een coproductie met Opéra National de Paris en zal daar in Palais Garnier spelen. Dit theater is een paar jaar geleden volledig in originele stijl gerenoveerd, inclusief het toneel met een traditionele toneelmachinerie, een hellend vloervlak en sleuven in de vloer, waardoor decorstukken met wagentjes onder de vloer kunnen bewegen. Palais Garnier heeft ook geen zijtonelen zoals Nationale Opera & Ballet; een eerste decorontwerp met een draaiend vlak sneuvelt daardoor, omdat er geen ruimte is voor dit decor als er andere voorstellingen tussendoor spelen. Decorontwerpster Katrin Lea Tag ontwerpt daarop een nieuw en volledig op Garnier ontworpen klassiek decor met schuivende panelen. Voor het Decoratelier in Amsterdam betekent dit een flinke uitdaging om vervolgens een kopie van de complete**

**dertig meter brede vloer van Garnier in het eigen theater te maken, met verhoging, sleuven en een hellend vlak. Door het maken van deze hellende vloer met ingebouwde techniek wordt niet alleen een passende oplossing voor *Jephtha* gemaakt, maar wordt ook een basis gelegd voor toekomstige coproducties tussen Palais Garnier en Nationale Opera & Ballet. In beide theaters kan dan op een gelijk hellend vloervlak gespeeld worden en kunnen de decorelementen horizontaal met hetzelfde systeem bewogen worden. Ook voor andere producties kan nu een hellende toneelvloer worden geboden met ingebouwde techniek voor handmatige of elektromechanisch uitgevoerde bewegingen van decorelementen. Zo vraagt coproduceren een flinke mate van flexibiliteit, maar levert ook veel op.**



Voor de Kostuum-, Kap en Grime-afdelingen en de Belichtingsdienst is *Pique dame* van Tsjaikovski een van de meest uitdagende producties van het jaar. Het Koor van De Nationale Opera stal de show in de regie van Stefan Herheim met het Koninklijk Concertgebouworkest in de bak o.l.v. Mariss Jansons.

Er zijn meer producties die een stevig beroep doen op de expertise van de afdelingen. In *Theatre of the World*, met heel verschillende stijlen van kostuums, komen veel technieken aan bod, zoals het werken met vreemde materialen, vilten, borduren en het beschilderen van stoffen. Voor deze productie, die in Carré speelt, verhuist de Belichtingsdienst een enorme hoeveelheid schijnwerpers, hijsmiddelen en besturing naar dit theater. Met een wereld op toneel en een wereld in de piste ontstaat een groot speelvlak, waarvoor alleen met heel veel lampen een subtiele operabelichting met een sterke dramatiek gecreëerd kan worden. Het betekent balanceren op de centimeter om ervoor te zorgen dat het publiek, dat rond de piste zit, nergens in een schijnwerper kijkt.

De kostuums van *Mata Hari* zijn door Francois-Noël Cherpin ontworpen. Door het weglaten van details en het zoeken naar essentiële vormen is het gelukt om dansbare en lichte kostuums te creëren die heel goed het tijdsbeeld weergeven. Er worden meer dan 340 kostuums geproduceerd voor meer dan 80 vertolkers. *Manon Lescaut* betekent een bijzonder project voor de afdeling, omdat gewerkt wordt aan een productie van een zeer beroemd ontwerpster die tijdens de voorbereidingen overlijdt. Het is voor de afdeling een grootse productie, met historische rococo kostuums, die zijn gemoderniseerd in vorm, kleur en materiaal.



## 1.3. EDUCATIE EN PARTICIPATIE

Nationale Opera & Ballet initieert en organiseert een breed scala van activiteiten op het gebied van educatie en participatie. Er wordt in Nationale Opera & Ballet gezongen en gedanst, gekeken en geluisterd. Met voorstellingen, inleidingen, binnen- en buitenschoolse workshops, cursussen en participatieprojecten voor alle leeftijden wil Nationale Opera & Ballet zoveel mogelijk mensen aanspreken en betrekken bij opera en ballet. Het gaat daarbij zowel om het aanbieden van kunst en cultuur aan iedereen, te beginnen bij de allerjongsten, het vergroten van het publieksbereik als om het creëren van maatschappelijk draagvlak en het stimuleren van talent. Nationale Opera & Ballet vindt het belangrijk dat ook nieuwe generaties de verschillende vakgebieden binnen de kunstvormen op amateur én professioneel niveau kunnen blijven uitvoeren. De samenwerking met het onderwijs is hierbij cruciaal. Nationale Opera & Ballet heeft onder andere als missie kinderen en

### JUNIOR COMPANY KOMT OP BEZOEK

In 2016 is in navolging van het succesvolle *Opera in je klas* een start gemaakt met het project *Ballet met je klas*. Het laat leerlingen kennismaken met ballet en een manier van dansen die voor veel van hen nog onbekend is. Twee dansers van de Junior Company en een dansdocent bezoeken de klas. In korte tijd ervaren de leerlingen wat erbij komt kijken om professioneel danser te zijn. Ze studeren een korte dans in, leren gebaren uit de balletmime en proberen zelf op spitsen te staan. De nadruk ligt op dans als expressie en de inzet van het bewegingsgeheugen. De workshop biedt leerlingen een praktische introductie op ballet en het beroep danser. Bovendien is het een buitengewone kans om professionele (jonge) dansers van dichtbij te zien en hen alles te mogen vragen. De ochtend wordt afgesloten met een prachtige pas de deux, gedanst door de dansers van de Junior Company. In totaal zijn elf basisscholen bezocht en maken 1.555 leerlingen op deze wijze kennis met ballet. Bij de les hoort ook een digitaal lespakket.

jongeren te laten kennismaken met beide kunstvormen, niet alleen om zo de culturele ontwikkeling van kinderen te bevorderen, maar vooral omdat hun persoonlijke ontwikkeling er zoveel baat bij heeft. Daartoe investeert Nationale Opera & Ballet in duurzame relaties met het onderwijs. Om het aanbod goed af te stemmen op de vraag worden docenten en leerlingen nauw betrokken bij de ontwikkeling van nieuwe projecten en altijd om feedback gevraagd. Op deze manier wordt de band met deelnemers en leerkrachten van de bezoekende scholen versterkt. In 2016 bezoeken in totaal 212 scholen en ruim 19.000 leerlingen Nationale Opera & Ballet.

### Gerealiseerde projecten opera

Bij *Opera in je klas*, bestemd voor het primair onderwijs, bereidt de docent via een digitaal lespakket de klas voor op de komst van een zangeres van De Nationale Opera. Deze zingt tijdens de muzikles een aria en geeft zang- en spelles. Daarnaast vertelt zij iets over de kunstvorm opera, het dagelijks leven in een operatheater en de totstandkoming van een voorstelling. Het is een eenvoudig en doeltreffend concept dat in 2015 in samenwerking met Aslan Muziekcentrum ontwikkeld is als onderdeel van zijn muzieklessen. Dit jaar is *Opera in je klas* op nog eens zes nieuwe scholen voortgezet; ook is het ingezet bij het lustrum van het Leerorkest. In totaal maken 3.000 leerlingen op deze wijze kennis met opera.

In de workshop *De kleine zeemeermin* maken kinderen uit het primair onderwijs in twee uur tijd een eigen opera met muziek uit de *Rusalka* van Dvořák, verweven met muziek van onder andere Mozart en Händel. Verschillende aspecten van opera komen aan bod: acteren, zingen, regisseren en presenteren. Ook dit jaar wordt deze workshop niet alleen in het theater gegeven, maar gaat Nationale Opera & Ballet ook naar de scholen toe. De workshop is door 315 leerlingen gevolgd.

Een belangrijk deel van het aanbod voor het voortgezet onderwijs vormen de workshops in het kader van het vak Culturele en Kunstzinnige Vorming (CKV). Onder leiding van een professionele docent, operazanger en pianist worden groepen van maximaal dertig leerlingen intensief voorbereid op het voorstellingsbezoek. In 2016 zijn voorafgaand aan 25 voorstellingen workshops gegeven waaraan door bijna 1.400 leerlingen is deelgenomen. Al deze leerlingen hebben vervolgens de voorstelling bezocht.



Leerlingen van de Rosa Boekdrukker school uit Amsterdam-West voeren de opera *Prinses Turandot* op. Een muziektheatervoorstelling voor groep 7 en 8 met muziek uit de opera *Turandot* van Puccini.

Een team van jonge professionals en kunstvakstudenten begeleidt drie maanden lang bijna vijftig leerlingen uit het voortgezet onderwijs bij het maken van hun voorstelling. Zij doen tijdens dit intensieve traject ervaring op met regie, muzikale begeleiding, decor, kostuum en belichting. Dit programma, *Maak je Opera Eigen*, resulteert in een uitvoering op school. De deelnemers bezoeken aansluitend op het project dezelfde voorstelling in een uitvoering van het professionele gezelschap, dit jaar *Roméo et Juliette*. Het project wordt op drie scholen uitgevoerd en 233 leerlingen doen mee.

### Gerealiseerde projecten ballet

Ieder jaar programmeert HNB twee schoolmatineeën voor het primair onderwijs. Het zijn speciaal aangepaste voorstellingen, waarin een jonge presentator het ballet toelicht en uitleg geeft over de muzikale begeleiding en functies achter de schermen. Dit jaar zijn er voorstellingen van *La Bayadère* en van *Coppelia*. Studenten van ROC Art & Entertainment Dans en van de PABO Haarlem helpen om alles in goede banen te leiden, waardoor 2.400 leerlingen van 49 scholen op de juiste plek in de zaal terecht komen. De kinderen worden voorbereid

### PRINSES TURANDOT

Met twee Amsterdamse scholen start DNO dit jaar een pilot om in groep 7 en 8 een eigen opera te ontwikkelen, *Prinses Turandot*. Samen met een professionele zang- en theaterdocent en een pianist gaan de leerlingen aan de slag met het verhaal over de prinses die al haar vrijers laat onthoofden tot zij er één tegenkomt die haar drie raadsels weet op te lossen. De opera is een bewerking van Toek Numan naar *Turandot* van Puccini op een libretto van kinderboekenschrijver Arend van Dam en tekstschrijver Ruben van Gogh. Bij het lespakket hoort een uitgebreide

website met onder meer een karaoke versie van de muziek, met voor de kinderen onder meer het wereldberoemde *Nessun Dorma*. In het online programma kunnen de leerlingen achtergrondverhalen en allerlei suggesties voor kostuums en decor vinden. Regisseur Lotte de Beer en vormgevers Clemens & Sanôu geven antwoord op vragen die bij het maken van een opera aan bod komen. In dit eerste jaar doen 60 kinderen mee aan de opera en komen 300 leerlingen en 120 volwassenen kijken.



In het kader van *Zingen bij de Opera* wordt, in samenwerking met het Stedelijk Museum, het project *Void Space* gebracht: een twee uur durende performance met 80 senioren, twee operazangers en een groep jongeren.



Koninklijke Nederlandse Gymnastiek Unie en de gemeente Amsterdam organiseren jaarlijks gezamenlijk het Grote Gymfeest in verschillende stadsdelen van Amsterdam, met als doel kinderen kennis te laten maken met sport en spel. Dansdocenten van Nationale Opera & Ballet geven kennismakingsworkshops dans gedurende deze gymfeesten.

met digitaal lesmateriaal en een dansworkshop op school. Voor de groepsleerkracht wordt een voorbereidende middag georganiseerd. Daarnaast zijn er ook twee speciale schoolmaatjees voor de allerkleinsten; de Junior Company danst voor in totaal 277 kleuters *De kleine grote kist*.

De balletworkshop *Magie en Muizenissen* is ontwikkeld voor jongens en meisjes van groep zes tot en met acht van het primair onderwijs. Tijdens de workshop brengen de leerlingen het verhaal van *De Notenkraker* tot leven. In de loop van één dag maken ze kennis met de verschillende aspecten van het beroep danser. De workshop vindt plaats in een studio van Nationale Opera & Ballet, maar kan sinds 2016 ook op school worden gegeven. Er doen 228 kinderen aan mee.

In verschillende buurten in Amsterdam organiseert de Koninklijke Nederlandse Gym Unie (KNGU) en de gemeente het *Grote Gymfeest* met als doel kinderen kennis te laten maken met bewegen via gym, turnen en dansen. HNB geeft hierbij vijf workshops aan in totaal 480 kinderen vanaf zes jaar.

Ook bij het Ballet zijn de CKV-workshops belangrijk in het aanbod aan het voortgezet onderwijs. De leerlingen worden intensief voorbereid door een dans- of theaterdocent. Voorafgaand aan negentien voorstellingen zijn er CKV-workshops dans gepland. Hieraan hebben in totaal 769 leerlingen deelgenomen, die allemaal de voorstelling hebben bezocht.

Tijdens een *Dansdag op school* werkt een hele school een dag aan het maken van een voorstelling die dezelfde avond wordt gepresenteerd aan ouders en andere belangstellenden. De *Dansdag* wordt gerealiseerd in samenwerking met Projects

## OPEN HUIS

Jaarlijks wordt een Open Huis georganiseerd, waar bezoekers een kijkje kunnen nemen achter de schermen bij de rekwisietendienst, de kap- en grime-afdeling en op de kostuumafdelingen. Behalve rondleidingen wordt tijdens het Open Huis een gevarieerd programma aangeboden met optredens van solisten van DNO en een aantal pas de deux door dansers van HNB. De Junior Company danst de nieuwste choreografie van Ernst Meisner. In totaal maken op deze dag 4.000 bezoekers, onder wie 800 kinderen, kennis met opera en ballet en genieten ze van alle activiteiten op en rond het podium.

## LEGE RUIMTE ALS UITGANGSPUNT

*Void Space* is een project dat zich bevindt op het grensvlak tussen zang en beeldende kunst dat tot stand komt in nauwe samenwerking met het Stedelijk Museum Amsterdam en Stichting Zout. Deze editie van *Zingen bij de Opera* werkt niet alleen met een klassiek repertoire, maar kent een grote eigen inbreng. Het resultaat is een twee uur durende 'vocal-installation' in de grote benedenzaal van het Stedelijk, waarbij de tentoonstellingszaal - letterlijk een 'void space' - als uitgangspunt fungeert. Tachtig senioren gebruiken twee uur lang de ruimte als klankbord en klankkast

Unlimited en kan zowel in het primair als in het voortgezet onderwijs worden ingezet. Dit jaar is de *Dansdag op school* twaalf keer uitgevoerd met in totaal 1.200 leerlingen.

## Aanbod voor liefhebbers en amateurs

De *Kinderstudio* is een maandelijks creatieve woensdagmiddag, waar gedanst, gezongen en gespeeld wordt. Iedere maand is er een ander thema en maken kinderen op een speelse manier kennis met de wereld van opera en ballet. Dit jaar bezoeken 362 kinderen de acht Kinderstudio's.

Het jaarlijkse project *Zingen bij de Opera* trekt in 2016 in totaal 250 deelnemers, verdeeld over verschillende projecten. Iedereen, ongeacht ervaring, kan aan deze participatieprojecten meedoen. Zo zingen ruim vijftig kinderen in het Kinderkoor en participeren tachtig senioren in *Void Space*. Daarnaast zijn er projecten rond *Don Giovanni* en *Chovansjtsjina*, waarbij steeds tachtig zangers onder leiding van Hans Veldhuizen in vijf avonden hun repertoire instuderen. Bij de gezamenlijke en openbare uitvoering in de foyer komen zo'n 250 mensen kijken en luisteren.

Regisseur Marcel Sijm en muzikaal leider Niels Vermeulen zijn samen met de deelnemers op zoek gegaan naar onderwerpen die hen bezighouden. Wat gebeurt er wanneer deze grote groep mensen tot spreken komt? *Void Space* fungeert als een heden-daags orakel. Het ene moment klinkt een georkestreerde meerstemmigheid, andere momenten juist fluisterende woordenstromen. Wie goed luistert, ontwaart voorspellingen over de toekomst. *Void Space* trekt rond de duizend belangstellenden.

Aan het uitgebreide participatietraject rond het eerste Opera Forward Festival is al eerder in dit jaarverslag aandacht besteed.



Scholieren van het IVKO Amsterdam maken onder leiding van een team van De Nationale Opera hun eigen versie van het ballet *Roméo et Juliette* van Hector Berlioz.

### Inleidingen

Voorafgaande aan elke voorstelling wordt een inleiding gegeven, die gratis toegankelijk is voor de bezoekers van die voorstelling. Meer dan 20.000 mensen bezoeken jaarlijks een inleiding. Ook wonen in 2016 6.500 mensen een rondleiding bij in Nationale Opera & Ballet, waaronder 3.600 kinderen en leerlingen uit het primair en voortgezet onderwijs. 217 mensen volgen de cursus *Opera of Ballet Uitgelicht*.

### Lunchconcerten

Iedere dinsdag is er een gratis toegankelijk lunchconcert in de foyer van Nationale Opera & Ballet. Leden van onder meer het Nederlands Philharmonisch Orkest en het Koor van DNO brengen een gevarieerd muzikaal programma. Het afgelopen jaar trekken 32 lunchconcerten in totaal 9.680 bezoekers.

### Kinderkorenfestival

In 2016 vindt de tweede editie van het *Kinderkorenfestival* plaats in Nationale Opera & Ballet. De dag biedt een kennismaking met opera door middel van workshops spel, beweging en theater en de uitvoering van een gelegenheidslied, dat speciaal gecomponeerd is door Bob Zimmerman op een tekst van

Bart Moeyaert. In totaal doen er vijftien kinderkoren mee, met 350 kinderen op het toneel en 850 bezoekers in de zaal.

### Jump

*Jump*, de fanclub van HNB, telt dit jaar duizend individuele leden en 140 balletscholen met gezamenlijk bijna 40.000 overwegend jonge dansers. De website van *Jump* ([www.jump.operaballet.nl](http://www.jump.operaballet.nl)) biedt achtergrondinformatie over HNB en zijn dansers. In 2016 organiseert de fanclub acht activiteiten, zoals workshops, rondleidingen, een winterworkshop en een jaarlijkse dansdag voor 500 leden.

### Foyeravonden

In ongedwongen sfeer kennismaken met een productie en met haar musici, zangers of dansers: dat is het idee achter de Foyeravonden. Nationale Opera & Ballet organiseert elf dergelijke avonden in 2016, 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 750 mensen op af.



Op 25 juni 2016 vond de jaarlijkse Jump Dansdag plaats in Nationale Opera & Ballet.

### Kinderkorting

Nationale Opera & Ballet verkoopt in 2016 in totaal 5.800 kaartjes met kinderkorting voor voorstellingen van HNB en 300 voor voorstellingen van DNO. Ook worden 2.948 kaarten met studentenkorting voor balletvoorstellingen en 3.274 voor operavoortstellingen verkocht.

### Educatiepartners

De door Nationale Opera & Ballet geïnitieerde samenwerking met Het Concertgebouw, het Nederlands Philharmonisch Orkest, Muziekgebouw aan het IJ en Orkaan in de Alliantie Muziekeducatie Amsterdam (AMA) wordt in 2016 voortgezet. Met deze alliantie trekken de partners gezamenlijk op bij het ontwikkelen van muziekeducatief aanbod voor scholen. Op stedelijk niveau zijn Mocca en de Pit belangrijke gesprekspartners. Landelijk neemt Nationale Opera & Ballet deel aan 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 UvA en de VU, en de pabo's in Amsterdam en



Kinderkorenfestival. 350 kinderen zingen het lied dat speciaal voor het festival werd gecomponeerd door Bob Zimmerman op een tekst van Bart Moeyaert. Met Marc Panthus en Zinzi Frohwein, o.l.v. Boudewijn Jansen.

Haarlem. Daarnaast is er ook buiten Amsterdam nauw contact met een aantal instellingen voor kunstzinnige vorming, zoals Fluxus en Agora (Zaandam), Artiance (Alkmaar), Cultuurbrigade (Heemskerk), Pier K (Hoofddorp), KUVO (Woerden) en 't Hart (Haarlem).

De deelname van Nationale Opera & Ballet aan RESEO, een netwerk van educatie-afdelingen van operahuizen en balletgezelschappen in Europa, stopt na 2016. De samenwerking met andere Europese operahuizen wordt voortaan voortgezet binnen het educatieplatform van het goedwerkende en invloedrijke netwerk van Opera Europa.

## STEDELIJKE AMBITIES: TALENTONTWIKKELING EN WERELDKLASSE

Nationale Opera & Ballet heeft in 2016 op het gebied van stedelijke ambities van wereldklasse en talentontwikkeling veel beter gepresteerd dan overeengekomen met de gemeente Amsterdam. Lag de norm op 120 scholen, Nationale Opera & Ballet bereikt dit jaar 212 scholen. Daardoor komen ook duizend leerlingen meer uit het primair onderwijs en wel tien keer meer scholieren uit het voortgezet onderwijs in aanraking met een van de kunstvormen opera en/of ballet. Met projecten als *Opera in je klas* en *Ballet met je klas* bezoekt Nationale Opera & Ballet scholen in heel Amsterdam; door de samenwerking met muziekcentrum Aslan ook veel in Amsterdam-West.

### Talent

Het aantal bij producties betrokken jonge makers en uitvoerende artiesten ligt in 2016 ook hoger dan met de gemeente afgesproken; de aard en duur van het aangeboden programma verschilt per kunstvorm. Beide gezelschappen hebben voor jonge makers en uitvoerende talentvolle artiesten een programma op maat ontwikkeld, passend bij de behoefte van de doelgroep. Nationale Opera & Ballet is daarnaast een erkend

leerbedrijf voor veel studierichtingen; in 2016 lopen hier 104 leerlingen en studenten stage.

HNB heeft met Junior Company een intensief tweejarig programma voor een groep jonge dansers, waarvan ieder seizoen circa de helft uitstroomt en een even groot aantal nieuwe dansers instroomt. De Junior Company is de laatste schakel in de keten van educatie van ballettalent. Hier krijgen de meest getalenteerde afgestudeerde dansers van de Nationale Ballet Academie een plek. De nauwe samenwerking tussen de dansopleiding en HNB is zeer succesvol te noemen: sinds de oprichting in 2013 zijn al 16 dansers van de Junior Company doorgestroomd naar het professionele grote gezelschap. Daarnaast werkt Junior Company met jonge choreografen die zo een kans krijgen hun kunnen te laten zien en ontwikkelen. Nieuwe creaties zijn het 'levensbloed' van elk dansgezelschap. HNB nodigt jaarlijks jonge choreografen uit om nieuw werk te maken, zowel binnen het programma *New Moves* als voor Junior Company en grootschalige producties zoals dit jaar *Transatlantic*. In *New Moves* krijgen dansers van HNB de mogelijkheid hun talenten als choreograaf te onderzoeken en dit jaar kunnen 12 nieuwe korte choreografieën aan het publiek getoond worden.

## ZING VROLIJK, ZING DROEVIG, MAAR ZING!

Het Leerorkest is geworteld in Amsterdam-Zuidoost. Kinderen vanaf groep 5 leren op school, onder schooltijd, een muziekinstrument bespelen en vormen samen een eigen symfonieorkest. Ter gelegenheid van het tienjarig lustrum in 2016 wordt er een speciaal concert georganiseerd in de Gashouder op het Westergasterrein. Een orkest van Leerorkestleerlingen speelt samen met musici van het Nederlands Philharmonisch Orkest; de overige leerlingen vormen een groot koor dat onder meer muziek uit *Carmen* ten gehore brengt. Bij het instuderen van de koormuziek met de leerlingen is een aangepaste versie van het project *Opera in je klas* ingezet; zangdocenten werken

op zestien Amsterdamse scholen met de leerlingen aan de muziek die tijdens het concert uitgevoerd wordt. Acht zangers uit het Koor van DNO zingen met het duizendkoppige kinderkoor tijdens deze uitvoering mee. Voorafgaand aan het concert biedt Els van de Plas namens Nationale Opera & Ballet aan koningin Maxima het lied *Zing vrolijk, zing droevig, maar zing!* aan dat tijdens de muzieklessen van *Opera in je klas* met de basisschoolleerlingen is ingestudeerd. Het lied is speciaal gecomponeerd voor *Opera in je klas* door Toek Numan op een tekst van Ruben van Gogh en wordt voor deze gelegenheid gezongen door Zinzi Frohwein van DNO *talent*.



Leerorkest lustrum. Koningin Maxima overhandigt tijdens het leerorkest lustrum in de Westergasfabriek een fotoboek aan één van de deelnemers. De Nationale Opera ondersteunde deze dag met koorzangers en muzikale begeleiding.

DNO organiseert workshops en masterclasses, geeft bij reguliere operaproducties kansen aan jong talent om kennis te maken met de praktijk en gerenommeerde artiesten met eenmalige ontmoeting of stage. In DNO *talent* komen kunstvakopleidingen en DNO samen. Dit jaar doen 672 operatalenten (zangers, regisseurs, dirigenten, pianisten, dramaturgen, componisten, librettisten en ontwerpers) mee aan activiteiten. Het Opera Forward Festival, dat dit jaar voor het eerst georganiseerd is, richt zich niet alleen op vernieuwing van het genre, maar wil ook alle ruimte geven aan opkomende talenten. Zo werken meer dan tweehonderd studenten van de verschillende kunstvakopleidingen mee aan de realisatie van vijf zogeheten Talent-opera's en wordt *Il matrimonio segreto* grotendeels door een jong team uitgevoerd in samenwerking met Opera Zuid en De Nederlandse Reisopera.

### Opera en ballet aan de top

Operagezelschap en Koor van het jaar, prestigieuze onderscheidingen voor dansers van Het Nationale Ballet, koploper op virtueel terrein – Nationale Opera & Ballet kan met recht baanbrekend genoemd worden voor het realiseren van de ambities van de gemeente Amsterdam om Topstad te zijn op het gebied van kunst en cultuur. Op het gebied van wereldklasse presteert Nationale Opera & Ballet dit jaar uitstekend. 11.410 internationale bezoekers zien een van de voorstellingen in Nationale Opera & Ballet. De buitenlandse pers is veelvuldig aanwezig bij voorstellingen en schrijft positieve beoordelingen. DNO is coproducent van een groot aantal internationale producties. In het buitenland verzorgt HNB 15 succesvolle optredens. Ook solisten, artistiek directeuren en balletmeesters zijn veelvuldig in het buitenland te gast en waar mogelijk worden Internationale tournees gecombineerd met lokale gastlessen, zoals dit jaar door HNB en Junior Company in respectievelijk Mexico en Spanje. Omgekeerd brengt Nationale Opera & Ballet de top van de wereld van opera en ballet en van de kunsten naar Nederland.

## AMSTERDAMSE SAMENWERKINGSPARTNERS O.A.

- **Alliantie Muziekeducatie Amsterdam:**
  - Nederlands Philharmonisch Orkest/ Nederlands Kamerorkest
  - Het Concertgebouw
  - Bimhuis & Muziekgebouw aan 't IJ
  - Orkaan
- Aslan Muziekcentrum
- Leerorkest en Muziekschool Zuid•Oost
- Muziekschool Amsterdam
- Nationale Ballet Academie
- Nieuw Vocaal Amsterdam
- Stedelijk Museum
- Amsterdam Museum (2017)
- Conservatorium van Amsterdam
- Nederlandse Filmacademie
- Academie voor Theater en Dans
- DasArts Master of Theatre
- Universiteit van Amsterdam
- Vrije Universiteit
- PABO
- PACT Amsterdam (voorheen Art and Entertainment College)
- Rietveld Academie
- Masterplan Techniek Amsterdam
- School of Life/Brainwash Festival
- Foam Fotografiemuseum Amsterdam
- EYE
- Amsterdam Dance Event
- Mocca
- Theater Educatie Amsterdam (voorheen De Pit)
- Dutch National Opera Academie
- Nationaal Jeugdorkest
- Stadsschouwburg
- De Meervaart
- Carré



Tijdens deze Foyeravond kunnen bezoekers, met een drankje, in een informele setting genieten van een aria of duet, een pas de deux of een klein ensemble, een interview met een zanger of een choreograaf. Per productie wordt een gevarieerd programma gepresenteerd, als opwarmertje voor de komende voorstelling.



Colin Benders verzorgt tijdens het Opera Forward Festival een optreden met een speciaal voor het festival gemaakte performance waarin hij improviseert met het publiek.

## 1.4. PUBLIEKSBEREIK EN MARKETING

### Zaalbezetting en prijsbeleid

Nationale Opera & Ballet heeft in 2016 in totaal 326.927 bezoekers ontvangen. Daarvan vonden ruim 216.000 bezoekers de weg naar een van de 144 voorstellingen in de grote zaal. De gemiddelde bezettingsgraad in de grote zaal komt uit op maar liefst 94%. Uitgesplitst op gezelschapsniveau blijkt De Nationale Opera van 91 naar 96% te groeien en daalt de bezettingsgraad van Het Nationale Ballet van 94 naar gemiddeld 92%. Het percentage bezoekers dat zowel DNO als HNB bezoekt, stijgt van 7 naar 9%.

Vanaf oktober bieden alle plaatsen in het theater zicht op boventiteling en is de prijs van rangen met voorheen slecht zichtplaatsen verhoogd. Dit zorgt in korte tijd al voor een bescheiden groei van de recette. Het grote verschil maakt nog steeds het succesvolle systeem van dynamic pricing. Door sneller en beter in te spelen op fluctuaties in de kaartverkoop wordt met dit variabele prijzenbeleid € 335.000 extra inkomsten gegenereerd, een stijging van 29% ten opzichte van vorig jaar. Nationale Opera & Ballet hanteert voorts een strak beleid ten aanzien van vrijkaarten, dat regelmatig geëvalueerd en indien nodig aangepast wordt. Het percentage vrijkaarten daalt dit jaar naar 5%.

Tegen de nationale trend in laat de abonnementsverkoop van HNB ook in 2016 een licht stijgende lijn zien en bereikt daarmee het hoogste punt sinds seizoen 2010 - 2011. Bij DNO loopt de abonnementsverkoop voor seizoen 2016-2017 wel terug, maar werpt het beleid om nieuw publiek te bereiken ook



Tijdens het Open Huis lanceert minister Jet Bussemaker de online aanwezigheid van Nationale Opera & Ballet op Google Cultural Institute, een onderdeel van Google dat de digitalisering en virtualisering van cultuur nastreeft om zo de publieke toegankelijkheid te vergroten.

in de abonnementsverkoop zijn vruchten af. Er kunnen 295 nieuwe abonneementhouders verwelkomd worden.

### Marketing en nieuw publiek

De marketing richt zich meer en meer op het genereren van vrije publiciteit middels eigen media, zowel online als via de eigen print-uitgaven. Het effect van betaalde publiciteit wordt kleiner, waar oplages dalen en de gemiddelde leestijd terugloopt. Beelden nemen een grotere rol in als informatiedrager

DNO	2014-2015	2015-2016	2016-2017	Vershil
aantal abo's	10.554	10.918	9.860	-9,7%
netto omzet	€ 4.536.594	€ 4.871.617	€ 4.657.896	-4,4%
aantal stoelen	47.726	51.576	47.484	-7,9%

HNB	2014-2015	2015-2016	2016-2017	Vershil
aantal abo's	3.743	4.296	4.376	1,9%
netto omzet	€ 574.277	€ 670.527	€ 660.807	4,5%
aantal stoelen	12.116	13.546	14.095	4,1%



De Nationale Opera voerde de succesvolle *Parsifal* van Richard Wagner weer op, in de regie van Pierre Audi en met decorontwerp van Anish Kapoor.

en Nationale Opera & Ballet speelt daar succesvol op in met het principe van storytelling. Video's vertellen het verhaal achter de producties van HNB en DNO en via YouTube en Facebook worden deze opnames razendsnel verspreid onder een groot en divers publiek.

Met de lancering van Google Institute wordt Nationale Opera & Ballet dit jaar het eerste theater in Nederland dat online bezocht kan worden. Minister Bussemaker opent de webpage samen met de directeur van Google en de algemeen directeur van Nationale Opera & Ballet. Het evenement vindt plaats tijdens het Open Huis en trekt veel belangstelling. De ontwikkeling van het Virtual Reality-ballet *Night Fall* en de jongeren imago-fimpjes *Wil je er een beetje opera bij?* en *You Don't Know Opera* spreken heel direct een jonger publiek aan. De campagnefoto's en filmpjes van het fotografenduo Petrovsky & Ramone leveren veel gratis media-aandacht op en dragen in hoge mate bij aan de versterking van de naamsbekendheid van Nationale Opera & Ballet bij een groot publiek.

Een andere belangrijke pijler in het beleid vormen events. Nationale Opera & Ballet is met een speciale DJ-opera aanwezig op het Amsterdam Dance Event en verzorgt voorts onder meer locatie-optredens tijdens de Uitmarkt, op het Centraal Station Amsterdam en in de nieuwe uitgaansgelegenheden De School. In huis worden speciale ontvangsten voor jongeren georganiseerd, zoals de Opera en Ballet Flirt, en zorgen de Rode Loper-premières voor de nodige reuring. Eventmarketing bereikt niet alleen veel nieuw publiek, maar creëert vooral ambassadeurs voor beide kunstvormen. Deze activiteiten

zorgen daadwerkelijk voor nieuwe bezoekers: 13% voor DNO en 36% bij HNB.

Het studentenalert is een nieuw initiatief, waarmee studenten op de hoogte gebracht worden van last-minute aanbiedingen. Deze mailservice blijkt een sterk middel om jongeren te binden aan opera en ballet. Afgelopen jaar melden zich ruim 4.500 studenten voor de service aan. Deze grote belangstelling vertaalt zich nog niet direct in meer kaartverkoop - studenten vormen net als in 2015 3% van het publiek - maar de studenten-database vormt de basis voor een nieuwe jongerenclub die in seizoen 18/19 gelanceerd gaat worden. Verder blijft het aantal buitenlandse bezoekers bij HNB ongewijzigd op 5%; bij DNO stijgt dit percentage in 2016 naar 7%. Uit database analyse blijkt dat 60% van het publiek van buiten Groot Amsterdam komt.

Via regulier onderzoek wordt zicht gehouden op de naamsbekendheid van Nationale Opera & Ballet. De nieuwe merknaam is begin 2016 opnieuw gemeten en blijkt met een stijging van 39 naar 42% weer iets bekender te zijn geworden. Dat geldt ook voor de nieuwe naam van DNO, waarvan de bekendheid van 26 naar 28% groeit. HNB blijft onverminderd hoog op 68% staan.

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 8,4 voor DNO en een 8,8 voor HNB. Circa 98% van de bezoekers geeft aan een herhaalbezoek te overwegen.



Tijdens Amsterdam Dance Event ging *Before Present* in première. Een voorstelling op het snijvlak van dancemuziek en opera. DJ-producer Sjamsoedin remixt muziek van componiste Anat Spiegel tot een korte dance opera. Regie is in handen van Sjaron Minailo.

#### SPREIDING BEZOEKERS NATIONALE OPERA & BALLET

	2013		2014		2015		2016	
	aantal	%	aantal	%	aantal	%	aantal	%
<b>DNO - totaal</b>	111.550		108.859		119.051		120.522	
Amsterdam	42.389	38%	40.278	37%	48.811	41%	47.004	39%
rest NL	64.699	58%	63.138	58%	64.288	54%	65.082	54%
buitenland	4.462	4%	5.443	5%	5.953	5%	8.437	7%
<b>HNB - totaal</b>	83.319		97.888		111.015		97.747	
Amsterdam	33.328	40%	38.176	39%	42.186	38%	39.099	40%
rest NL	47.492	57%	54.817	56%	64.389	58%	53.761	55%
buitenland	2.500	3%	4.894	5%	4.441	4%	4.887	5%

#### JEUGD EN STUDENTEN

	2013		2014		2015		2016	
	aantal	%	aantal	%	aantal	%	aantal	%
<b>DNO - totaal</b>	111.550		108.859		119.051		120.522	
studenten	1.313	1%	1.011	1%	3.514	3%	3.274	3%
jeugd (t/m 16)*	nvt		225	0,2%	1.557	1%	289	0,2%
<b>HNB - totaal</b>	83.319		97.888		111.015		97.747	
studenten	2.027	2%	1.445	1%	3.404	3%	2.948	3%
jeugd (t/m 16)	4.022	5%	5.584	6%	6.189	6%	5.802	6%

De cijfers van de herkomst van de bezoekers zijn gebaseerd op de gegevens van de bestellers van de kaarten. Uitsluitend zijn de kaarten die anoniem zijn uitgegeven en waarvan de gegevens van kaartkopers niet zijn geregistreerd.

\* jeugd DNO m.i.v. seizoen 2014-2015

### Online media

Nu de bezoeker zich in toenemende mate laat leiden door online media, zet Nationale Opera & Ballet het marketingbudget ook vaker in voor specifieke online activiteiten zoals, om in dit jargon te blijven: pre-roll, display-, search-advertising, retargeting, Facebook advertising en e-mailing en contentontwikkeling. In alle opzichten is in 2016 online meer bereikt dan in 2015. De website blijft een onmisbare schakel in de marketingstrategie en is inmiddels het grootste verkoopkanaal. De eigen gemaakte video's trekken op Youtube en Facebook meer dan 6,5 miljoen views, een verdubbeling ten opzichte van 2015.

Online doelstellingen	Gerealiseerd 2015	Gerealiseerd 2016	Vershil t.o.v. 2015
<b>Site</b>			
bezoekers website	1.080.000	1.107.000	2%
percentage kaarten verkocht online HNB totaal	48%	55%	16%
percentage kaarten verkocht online HNB los	54%	64%	19%
percentage kaarten verkocht online DNO totaal	28%	30%	6%
percentage kaarten verkocht online DNO los	49%	50%	1%
<b>Social media</b>			
volgers Facebook Het Nationale Ballet	57.318	75.800	32%
volgers Facebook De Nationale Opera	16.234	23.980	48%
volgers Twitter Het Nationale Ballet	10.600	11.863	12%
volgers Twitter De Nationale Opera	7.929	11.887	50%
volgers Instagram	11.000	25.900	135%
video views Facebook Het Nationale Ballet	1.591.234	3.784.352	138%
video views Facebook De Nationale Opera	913.398	1.618.103	77%
video views Youtube	725.000	1.289.906	78%
abonnees Youtube	2.500	4.768	91%
nieuwsbrief abonnees ballet	15.668	19.370	24%
nieuwsbrief abonnees opera	15.517	17.823	15%
nieuwsbrief studenten	-	4.512	-

### Vrije Publiciteit De Nationale Opera

De eerste helft van 2016 staat in het teken van het jubileumseizoen van DNO. Het eerste Opera Forward Festival, dat in dit kader georganiseerd is met wereldpremières van *Only the Sound Remains* en *Blank Out*, trekt veel (inter)nationale aandacht en levert in maart een record mediawaarde op van ruim € 800.000. Ook de wereldpremière van *Theatre of the World* in juni trekt veel internationale pers.

Het winnen van de International Opera Award 2016 in mei en het aangekondigde vertrek van Pierre Audi in juni zorgen voor veel aandacht in alle regionale, landelijke en buitenlandse media. In september opent *De Wereld Draait Door* met het nieuws dat het Koor van DNO door het gerenommeerde Duitse

tijdschrift *Opernwelt* verkozen is tot 'Beste operakoor van het Jaar'. In de tweede helft van 2016 trekt de productie *Manon Lescaut* de aandacht in de (inter)nationale media. Met name de Nederlandse sterren van internationale allure, Eva-Maria Westbroek en Thomas Oliemans, krijgen veel aandacht.

Voor *Jephtha* zijn de verwachtingen hooggespannen en na veel voorpublicaties krijgt de scenische wereldpremière van dit oratorium een juichende ontvangst waarin met name het Koor geroemd wordt. Dat levert in november een mediawaarde van print en online op van bijna € 380.000. De reprise van *Parsifal* in december 2016 is een groot succes. Vooraf is er de nodige aandacht voor de Nederlandse bariton Bastiaan Everink; in de recensies krijgt ook het voortreffelijke Nederlands Philharmonisch Orkest onder leiding van Wagnerkenner en liefhebber Marc Albrecht veel lof.

### TOP 5 MEEST BEKEKEN VIDEO'S PER KUNSTVORM

De Nationale Opera		aantal weergaven
1	Aankondiging livestream <i>Pique dame</i>	132.800
2	Jongerencampagne: Wil je er een beetje opera bij?	113.800
3	Jongerencampagne: You don't know opera	87.100
4	Achter de schermen bij <i>Il matrimonio segreto</i>	77.800
5	Timelapse <i>Chovansjtsjina</i>	75.600
Het Nationale Ballet		aantal weergaven
1	<i>Night Fall</i> - Virtual Reality-ballet	450.000
2	Livestream World Ballet Day	208.800
3	Trailer <i>Coppelia</i>	202.700
4	Trailer <i>La Bayadère</i>	193.700
8	<i>Hollandse Meesters</i> in het Rijksmuseum	145.400

### Vrije Publiciteit Het Nationale Ballet

In het algemeen is er in 2016 meer belangstelling van de media voor HNB dan in voorgaande jaren. Met tv-uitzendingen waarbij het gezelschap betrokken is, worden meer dan 21 miljoen kijkers bereikt. Daarnaast kijken 10 miljoen mensen naar het RTL4 programma *Dance Dance Dance* met Igone de Jongh als jurylid.

Met recht kan gesproken worden van een ware media hype rond de nieuwe productie *Mata Hari*. De twee jubilea komen

### € 12 MILJOEN MEDIAWAARDE

In 2016 staan beide gezelschappen en het theater zelf flink in de belangstelling. Omgerekend naar mediawaarde is daar een bedrag van bijna twaalf miljoen euro mee gemoeid. De media-aandacht is niet alleen overweldigend, maar ook zeer divers. Analyses van de producties en diepgaande interviews naast human interest en lifestyle artikelen. Er is aandacht voor de gezelschappen zowel in de *New York Times* als in de *Linda*, op de *Bulgaarse Nationale Radio* en op *RadioFM*, in *Koffietijd* en op het *NOS Journaal*.



Minister Jet Bussemaker poseert met algemeen directeur NO&B Els van der Plas en Robby Duiveman ter gelegenheid van Prinsjesdag. Robby Duiveman, directeur Kostuum, Kap & Grime van Nationale Opera & Ballet ontwerpt een jurk voor de minister. Studenten van de Meester Coupeuropleiding maken de jurk o.l.v. de vakmensen van het Kostuumatelier.

uitgebreid aan bod. *Nieuwsuur* zet Toer van Schayk in het middelpunt van de belangstelling en eerste soliste Igone de Jongh is de centrale gast in *College Tour*.

Naast doorlopende belangstelling voor deze danseres en voor Michaela DePrince en Marijn Rademaker komen ook Nederlandse dansers als Floor Eimers en Bastiaan Stoop in toenevende mate in de schijnwerpers te staan.

In 2016 kan de Syrische danser Ahmad Joudeh, hierbij geholpen door HNB, naar Nederland komen voor een studie aan de Nationale Ballet Academie. Het levert een enorme én hartverwarmende belangstelling op, ook voor de gastrol die Joudeh vervult in de decemberproductie *Coppelia*. Televisie en andere (inter)nationale media besteden veel aandacht aan Joudehs komst en aan zijn optreden met onder meer twee documentaires.

#### Vrije publiciteit Nationale Opera & Ballet

In de eerste helft van 2016 werkt de afdeling MCV met een corporate communicatie adviseur die helpt met lobbymanagement, algemene communicatievraagstukken, reputatiemanagement, interne communicatie en het realiseren van meer publiciteit voor Nationale Opera & Ballet als instituut. Aan het begin van het jaar wordt er uitgebreid bericht over de

gerealiseerde bezoekcijfers van 2015 met artikelen in onder andere AD, NRC, NRC Next en Het Parool, op diverse online platforms en op Radio 5.

In de week van 2 mei besteedt het programma *De Ochtend* op Radio 1 aandacht aan de kunstvorm opera en De Nationale Opera als instituut. Er worden drie reportages gemaakt waarin koorleden en algemeen directeur Els van der Plas worden geïnterviewd.

Daarnaast is Els van der Plas met grote regelmaat te horen op de radio als vaste gast op Radio 1 in de rubriek 'Het Allerbeste' van het programma *De Nieuws BV* en op Radio 4 bij *De Ochtend van 4*.

In september krijgt Nationale Opera & Ballet veel aandacht in de media door de 'Prinsjesdagjurk', gemaakt in samenwerking met de opleiding Meestercoupeur voor minister Jet Bussemaker. De meeste mensen worden bereikt met een item hierover in *Hart van Nederland* (1,15 miljoen kijkers) en de berichtgeving op NOS.nl en in De Telegraaf.

## 1.5. FONDSENWERVING EN RELATIEBEHEER

De afdeling zet dit jaar opnieuw grote stappen wat betreft professionalisering en het verbreden van haar invloed op de buitenwereld. In 2016 komen nieuwe, financieel en inhoudelijk succesvolle initiatieven van de grond, zoals de sponsordeal met Samsung voor het Virtual Reality-ballet *Night Fall*, de crowdfundingcampagne voor de Junior Company en de oprichting van de Patronencirkels voor particulieren die zowel opera als ballet willen steunen. De vele wervingsavonden voor beide kunstvormen zijn ook dit jaar succesvol. Het derde OperaDiner brengt € 200.000 aan giften op (over een periode van vijf jaar). Het elfde BalletDiner brengt € 132.000 aan verkochte tafels op.

#### Geld en Draagvlak

De omzet van F&R stijgt in 2016 fors ten opzichte van 2015: van € 1.9 naar € 3.1 miljoen bruto. De toename is voor een groot deel toe te schrijven aan eenmalige bijdragen van de VandenEnde Foundation en Fonds 21 voor het eerste Opera Forward Festival en aan het toekennen van een bestemming van Het Nationale Ballet Fonds voor *Mata Hari*. Daarnaast komen de bijdragen van particulieren via de Vrienden van Opera en Ballet, Donateurs (De Nationale Opera), Geefkringleden (Het Nationale Ballet) en de Patronen van Opera én Ballet. Deze ruim 4.500 individuen geven tussen de € 50 en de € 50.000, met name in periodieke (5-jarige) schenkingen. Na de succesvolle lancering van de Young Patrons van Opera & Ballet in 2015 neemt de omzet en het draagvlak in 2016



De Opera & Ballet Lounge is een vier keer per jaar terugkerend evenement gesponsord door JDE, De Nederlandsche Bank, Loyens Loeff, BCG en KPMG rond een opera- of balletpremière. Zo wordt het bedrijfsleven dichterbij de kunstvorm betrokken. Een presentatie door of interview met één van de dansers, de choreograaf, de regisseur of dramaturg is onderdeel van de avond.

#### CROWDFUNDING

**Ballet is topsport en kunst in één. De ambitie van de jonge getalenteerde dansers op weg naar de top in de Junior Company spat van het beeld af waarmee online de crowdfundingcampagne gelanceerd wordt. En dat raakt het publiek: de campagne haalt ruim binnen de gestelde termijn haar gestelde doel van € 20.000 en komt in de top tien van beste crowdfundingcampagnes van 2016 te staan. Het grote succes is voor een belangrijk deel te danken aan de prachtige, eerlijke filmpjes van de twee dansers die vertellen over hun dromen. Ze spreken direct tot het hart als ze**

**de toeschouwer vragen om een laatste zetje op weg naar de top. Daarnaast dragen de bijzondere tegenprestaties voor de deelnemers, zoals het bijwonen van een generale repetitie van de Juniors, bij aan de fantastische uitslag van deze campagne. Dit succes leidt tot het voornemen om het project jaarlijks te herhalen, niet in de laatste plaats omdat impactvolle communicatie en succesvolle fondsenwerving in crowdfunding samenkomen. Daarmee wordt ballet voor een bredere doelgroep aantrekkelijk gemaakt.**





Bij het jaarlijkse BalletDiner laten de dansers van Het Nationale Ballet van heel dichtbij zien dat ballet kunst én topsport is. De avond levert ruim € 132.000 op en wordt bezocht door de top van het Nederlandse bedrijfsleven.

onder jongeren voor dit initiatief verder toe. Dit is mede te danken aan een aantal succesvolle wervingsavonden, zowel in Nationale Opera & Ballet als internationaal. Young Patrons blijken ook in toenemende mate kaartkopers te worden.

De bedrijven Loyens & Loeff, De Nederlandsche Bank, Jacobs Douwe Egberts, BCG, KPMG en de stichting Johan Kleyn sponsoren de Opera & Ballet Lounge. Deze wordt zes keer rondom een opera- of balletpremière georganiseerd en blijkt een belangrijke bron voor nieuwe sponsors. De Lounge is een goed middel om aan het bedrijfsleven te laten zien dat topbestuurders graag in Nationale Opera & Ballet komen. Ook het BalletDiner brengt een deel van de top van het bedrijfsleven in Nederland samen, zoals de Rabobank, Stibbe, Heineken, ING, Insinger de Beaufort, Schiphol, Loyens & Loeff, PGGM en Summum Lounge. In 2016 wordt zowel het OperaDiner als het BalletDiner gesponsord door &samhoud.

Voor extra omzet zorgen voorts de verhuur van ruimtes en de balletoptredens op locatie, zoals bij de opening van de Rodintentoonstelling in Groningen en de European Aviation top op Schiphol. De grote zaal van Nationale Opera & Ballet wordt voor onder andere het Nexus congres en Booking.com verhuurd.

Een nauwere samenwerking met de gemeente Amsterdam resulteert in de organisatie van het *Christmas Carols* evenement met het Koor van DNO op het voorplein bij het theater. Nationale Opera & Ballet en de gemeente Amsterdam delen de kosten en overwegen er een jaarlijks evenement van te maken.

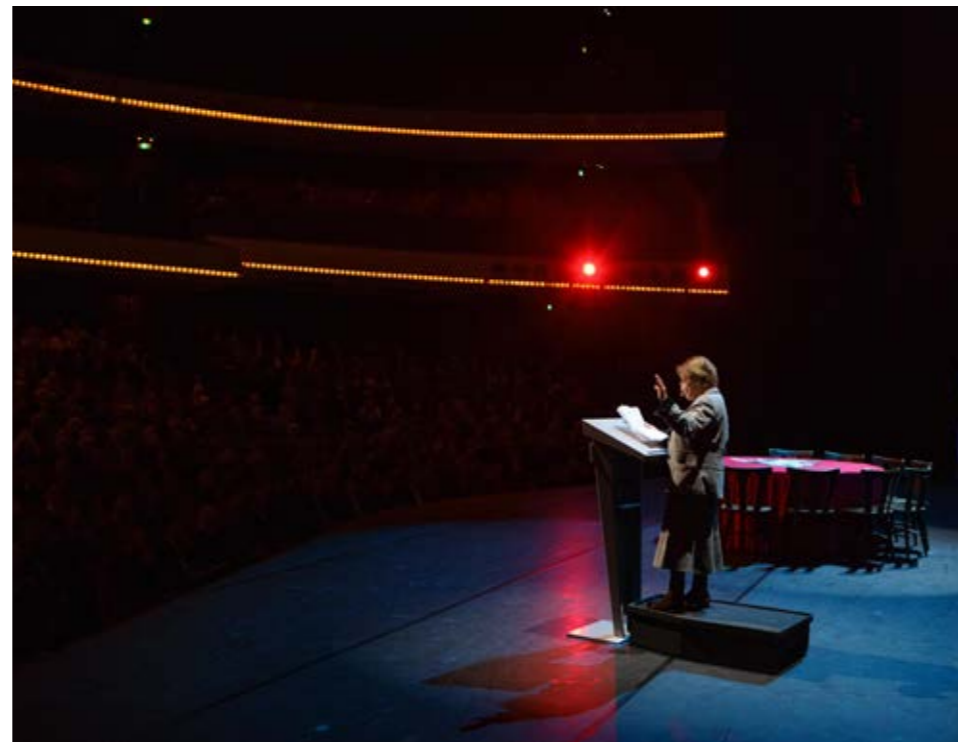
Een belangrijke mijlpaal is het verkrijgen van een bijdrage van het Blockbusterfonds, waardoor de marketingcampagne van *Mata Hari* een impuls krijgt die niet vanuit het eigen risico gefinancierd kan worden. Ook de toewijzing van onder meer de Turing Foundation is een bewijs dat Nationale Opera & Ballet steeds relevanter wordt voor een groeiende kring aan fondsen.

#### Markt en Doelstellingen

De markt voor fondsenwerving is uiterst competitief. De doelstellingen voor fondsenwerving voor de komende jaren zijn vastgelegd in een visieplan. Voor HNB lijken deze doelstellingen haalbaar, voor DNO is het een behoorlijke uitdaging, omdat DNO zich tot voor kort minder op de markt richtte. 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 maatwerkproposities om particulieren, fondsen en bedrijven in financiële zin bij Nationale Opera & Ballet te betrekken. Het vinden van draagvlak en het opbouwen van relaties is een arbeidsintensief proces, maar deze investering loont zich, zoals ook de cijfers laten zien.

#### Fonds Nationale Opera & Ballet

Voor een toekomstbestendige fondsenwerving moet de structuur van de huidige vriendenverenigingen aangepast worden. In 2016 is gewerkt aan de voorbereiding van een nieuwe stichting met ANBI status, het Nationale Opera & Ballet Fonds. Dit fonds, waarin ook de Vereniging Vrienden van DNO en Het Nationale Ballet Fonds zullen opgaan, gaat komend jaar van



Op 12 november 2016 wordt de jaarlijkse Nexus conferentie gehouden in de grote zaal van Nationale Opera & Ballet.

start. Particulieren met affiniteit voor opera en ballet, wervingskracht en zelf ook major donor zullen in het fondsbestuur plaatsnemen en de afdeling fondsenwerving ondersteunen bij de groei van de particuliere fondsenwerving.

#### Bedrijfsleven

De inspanningen om ook het bedrijfsleven duurzaam aan Nationale Opera & Ballet te verbinden, beginnen hun vruchten af te werpen, zoals te zien is aan de groei van de Lounge en het



Het jaarlijkse OperaDiner in november is uitgegroeid tot een traditie die door de Major Donors bijzonder gewaardeerd wordt. De derde editie brengt meer dan € 200.000 op via nieuwe Opera donateurs.

BalletDiner. In 2016 is een omvangrijke sponsordeal met Jacobs Douwe Egberts afgesloten, waardoor in één keer alle koffiemachines in zowel voor- als achterhuis vervangen zijn. De sponsordeal met Samsung geeft de marketing- en pr campagne voor het Virtual Reality-ballet *Night Fall* vleugels, met onder andere een spectaculaire presentatie op de Uitmarkt als resultaat. Daarnaast levert Philips in een sponsordeal 3.000 LED-lampen om het voorgebouw van nieuw licht te voorzien.

#### PARTNERSHIPS

Er wordt op alle mogelijke manieren samengewerkt met bedrijven. Zo zorgt &samhoud places ervoor dat het menu van zowel het BalletDiner als het OperaDiner op sterrenniveau geserveerd wordt. Met verschillende hotels, waaronder De L'Europe, Andaz en Hampshire zijn overeenkomsten afgesloten waardoor hier tijdelijk werkende internationale zangers en balletmeesters met hoge korting of om niet kamers kunnen krijgen. Daarnaast zijn diners en vergaderingen mogelijk maken door deze afspraken. Anomaly ontwikkelt een campagne middels een serie films om jongeren te betrekken bij opera: de *You Don't Know Opera*-campagne. In de eerste film *The Boxer* worden heersende vooroordelen over opera, van tafel geveegd. Koorzanger Frank Engel is naast een

begaafde tenor tevens een goedgetraind boxer, hetgeen hij in de film laat zien. Flower Fashion en Baas events helpen om premières meer luister bij te zetten met indrukwekkende bloemarrangementen en elke keer weer een aangepaste perswand en rode loper. WeTransfer ontwikkelt communicatiemogelijkheden voor Nationale Opera & Ballet die het mediabereik van het Opera Forward Festival nog verder vergroten. Het aandeel van Nationale Opera & Ballet in deze partnerships is het promoten van de verschillende bedrijven bij de bezoekers, vrienden en donateurs. Ook krijgen deze partijen de mogelijkheid om tegen gereduceerd tarief voorstellingen met gasten of relaties te bezoeken.

## 1.6. PERSONEEL EN ORGANISATIE

### Organisatieontwikkeling en efficiëntie

De directie en het management hebben het afgelopen jaar in een aantal sessies gesproken over een herijking van de organisatiestrategie en de vier sporen voor organisatie en verandering, visie en missie. Daarbij is afgesproken om voor de komende jaren een tweetal sporen extra aandacht te geven: diversiteit en talentontwikkeling.

De beheersing van kosten in het licht van de culturele functie en de grotendeels publieke financiering vormen een belangrijk en blijvend thema op de agenda van de directie. In de kunstenplanperiode 2013 - 2016, waarbij sprake is geweest van een korting op de subsidie van 5%, is onder grote druk gestuurd op het beheersen van de kosten van de bedrijfsvoering zonder de financierbaarheid van ambitieuze plannen en de noodzakelijk aanvulling van reserves tekort te doen. Ten aanzien van de medewerkers is in de periode 2013 - 2016 het aantal fte's met 3% gedaald en is de omvang van de centrale staf in aantallen fte's met 5% afgenomen.

De personele bezetting van medewerkers met een arbeidsovereenkomst daalt in 2016 van 508 fte naar 497 fte. In 2016 verlaten 69 medewerkers de organisatie. Van de vrijgekomen posities kan 35% worden ingevuld via interne doorstroming. Ten behoeve van de ontwikkeling van vakmanschap en talentontwikkeling, waar Nationale Opera & Ballet veel belang aan hecht, hebben afgelopen jaar 104 leerlingen en studenten stage gelopen bij Nationale Opera & Ballet. Daarmee is het streven om tenminste 100 stageplekken per jaar te bieden, gehaald. De stages betreffen zowel onderzoeks- als praktijkplekken. Nationale Opera & Ballet is een erkend leerbedrijf voor veel studierichtingen.

Het ministerie heeft een projectsubsidie aan Nationale Opera & Ballet verleend om organisatorische aanpassingen door te voeren die leiden tot grotere efficiëntie van de vaste formatie, waardoor Nationale Opera & Ballet vanuit economisch oogpunt flexibeler de komende kunstenplanperiode kan ingaan. In 2016 heeft Nationale Opera & Ballet daartoe maatregelen getroffen ten behoeve van de afbouw van de formatie bedrijfsvoering en de sociale eindregeling Ballet en zijn de medewerkers voorzien van specifieke begeleiding, coaching en waar nodig ondersteuning bij re-integratie. De subsidie is door

Nationale Opera & Ballet volledig ingezet onder de voorwaarden van de overeenkomst voor de projectsubsidie.

### GOED WERKGEVERSCHAP

#### HR-cyclus

Nationale Opera & Ballet streeft naar een goed werkend systeem voor de instroom, ontwikkeling, door- en uitstroom van medewerkers. In 2016 heeft de afdeling P&O een HR-cyclus ontworpen die het hele bedrijf aangaat en omarmt. Daarbij zijn de kennis, vaardigheden en de talenten van medewerkers aantoonbaar onderdeel van de planningsgesprekken, evaluaties en beoordelingsgesprekken. In elk van deze gesprekken staat zowel de realisatie van de 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 recent onderzoek binnen de organisatie is gebleken.

#### Veiligheid en gezondheid

Nationale Opera & Ballet hecht veel waarde aan een gezond werkklimaat in een gezonde organisatie. Om meer inhoud te geven aan het vitaliteitsbeleid en actief te werken aan het terugdringen van verzuim zijn de medewerkers in de gelegenheid gesteld om een gezondheidsscan te laten uitvoeren. In het tweede kwartaal van 2016 is daartoe door HumanCapital-Care een preventief medisch onderzoek uitgevoerd onder de medewerkers van Nationale Opera & Ballet, met uitzondering van de dansers. De opkomst is onvoldoende om generieke conclusies te trekken, maar wel kan worden vastgesteld dat medewerkers vinden dat ze goed op hun plek zijn bij Nationale Opera & Ballet. Er wordt follow-up gegeven aan alle overige bevindingen. De organisatie streeft ernaar dit onderzoek elke twee jaar te herhalen.



De Syrische danser Ahmad Joudeh, bekend van de Nieuwsuur-documentaire, wordt op initiatief van Ted Brandsen naar Nederland gehaald om te studeren aan de Nationale Balletacademie. In december maakt hij zijn debuut bij Het Nationale Ballet in een bijrol in de productie *Coppelia*.

#### Medezeggenschap

De OR van Nationale Opera & Ballet kent 13 zetels en wordt ondersteund door een parttime ambtelijk secretaris. In de loop van 2016 is het aantal zetels in overleg tussen bestuurder en OR teruggebracht naar 11 zetels. Tussen OR en de bestuurder zijn zes overlegvergaderingen gevoerd, waarvan twee met leden van de raad van toezicht. De OR heeft over drie van de vijf ontvangen instemmingsverzoeken positief geadviseerd. Eén instemmingsaanvraag is vanwege specifieke technische onderhandelingen doorgeschoven en zal later in behandeling worden genomen. Eén verzoek is recent ontvangen en nog niet behandeld door de OR.

De OR en de directie hebben dit jaar ook gesproken over het verder verbeteren van de samenwerking en het wederzijds afstemmen van de bestuursagenda en de agenda van de OR. De directie streeft ernaar om op specifieke dossiers nauwer samen te werken zonder afbreuk te doen aan ieders verantwoordelijkheid en rol. In 2016 zijn het preventief medische onderzoek en het inrichten van het eigen-risico dragerschap aansprekende voorbeelden.

#### Modernisering cao

Nationale Opera & Ballet werkt met een collectieve arbeidsovereenkomst, individuele arbeidsovereenkomsten en interne personele regelingen. De bedrijfscao HMA/DNO is in 2015 ongewijzigd verlengd tot en met 1 juli 2016.

In december 2016 is door de onderhandelaars van werkgever en werknemers een nieuw akkoord op hoofdlijnen gesloten voor een cao met een looptijd tot 1 januari 2018. Dit principe-akkoord, dat in februari 2017 aan de leden wordt voorgelegd, omvat onder andere een loonbod, met terugwerkende kracht voor 2016.

De medewerkers van HNB vallen onder de cao Theater & Dans. Voor deze bedrijfstak is in 2016 ook een nieuwe cao van

kracht geworden met een looptijd van 1 juli 2016 tot 31 december 2019. Voor HNB is de loonontwikkeling, doordat zij binnen de bedrijfstak een eigen loongebouwen hanteert, in 2016 beperkt gebleven. De reële effecten van de loonontwikkeling zullen in de periode 2017 – 2019 te zien zijn.

#### MAATSCHAPPELIJK VERANTWOORD ONDERNEMEN

Nationale Opera & Ballet vindt het belangrijk om maatschappelijk betrokken activiteiten te ontwikkelen. Cultuur verruimt de blik op de samenleving en Nationale Opera & Ballet staat midden in die samenleving. Nationale Opera & Ballet wil met zoveel mogelijk mensen de rijkdom van opera en ballet delen, ook met mensen die niet zo makkelijk naar het theater kunnen komen of deze kunstvormen als zodanig niet kennen.

Zo worden in samenwerking met Vluchtelingenwerk Nederland circa zevenhonderd asielzoekers uit verschillende opvanglocaties en hun vrijwilligers uitgenodigd om de generale van *Coppelia* bij te wonen. De reacties zijn enthousiast en ontroerend. Mensen kunnen voor even hun leed vergeten en samen met hun kinderen genieten van de magie van het theater.

HNB werkt ook dit jaar samen met stichting Dance for Health aan een dansprogramma dat beoogt de bewegingsvrijheid van MS-patiënten te verbeteren. Nationale Opera & Ballet stelt daarvoor twee keer per week een studio beschikbaar. Samen met het Stedelijk Museum Amsterdam en Stichting Zout ontwikkelt DNO met ruim tachtig senioren de performance *Void Space* in de grote benedenzaal van het museum. *Void Space* maakt onderdeel uit van het participatieproject *Zingen bij de Opera* waarbij iedereen die wil, kan meedoen aan een muzikale productie.



Sasha Mukhamedov, die in december tot eerste soliste is bevorderd, Artur Shesterikov en Floor Eimers schitteren in het programma *Best of Balanchine*. "Door hun technische beheersing en enthousiasme blijft de virtuositeit speels, bijna terloops, en dat is prachtig." (De Volkskrant, Mirjam van der Linden).

## 1.7. ZAKELIJK BELEID



De Nationale Opera *Jephtha* met in de titelrol Richard Croft in de regie van Claus Guth.

### GOVERNANCE

Nationale Opera & Ballet heeft zich gecommitteerd aan de Governance Code Cultuur. De stichting werkt met een raad-van-toezicht-model. Het bestuur wordt gevormd door een driehoofdige directie, die functioneert als collegiaal bestuur. Algemeen directeur Els van der Plas is directievoorzitter en verantwoordelijk voor de algemeen bestuurlijke zaken. 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 Nationale 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. De organisatie wijkt inzake de benoemingsperiode van de leden van de RvT af van de bepaling uit de Governance Code Cultuur als het gaat om de zittingstermijn. Nationale Opera & Ballet hanteert namelijk een benoemingsperiode van vier jaar met maximaal twee herbenoemingen van vier jaar, waardoor de maximale zittingstermijn twaalf jaar kan bedragen. Een derde zittingstermijn is slechts bij uitzondering mogelijk. Maar vanwege de lange termijnplanning van de beide kunstvormen, 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.

De RvT heeft in 2016 een nieuwe toezichthouder, Robert Swaak, benoemd in de raad. Victor Halberstadt is afgetreden. De RvT evalueert jaarlijks zijn werkwijze en eigen functioneren. Leden van de RvT ontvangen geen vergoeding voor onkosten of reiskosten. Wel kunnen zij gebruikmaken van de vrijkaartenregeling van Nationale Opera & Ballet voor persoonlijk bezoek of wanneer zij in het belang van het vernieuwen en onderhouden van het zakelijke netwerk van Nationale Opera & Ballet gasten uitnodigen.

Uiteraard is de directie actief en zorgvuldig in het naleven van alle wet- en regelgeving en zodra nieuwe wet- en regelgeving van toepassing is, wordt nieuw beleid gemaakt en uitgevoerd. De directie overlegt periodiek met het medezeggenschap-

orgaan, de OR van Nationale Opera & Ballet. Twee keer per jaar vindt een overlegvergadering plaats tussen OR, directie en een delegatie van de RvT over de algemene gang van zaken.

Er wordt zorgvuldig omgegaan met mogelijke tegenstrijdig belang in relatie tot leden van de RvT en het beleid van de directie. De algemeen directeur en de voorzitter van de RvT herkennen dergelijke situaties en agenderen dit indien noodzakelijk bij betrokkene. Alle nevenfuncties van de directie, MT-leden en medewerkers, worden besproken met en geaccordeerd door het daartoe geëigende gremium.

De interne procedures voor financieel beleid (handleiding AO/IB) zijn in 2015 opnieuw beschreven en vastgesteld. Risicobeheer wordt actief uitgevoerd en gerapporteerd in de toelichting op de jaarrekening. De RvT heeft een financiële commissie die de financiële zaken op de agenda van de RvT voorbereidt. De externe controle wordt conform wetgeving uitgevoerd. De RvT heeft in 2016 Deloitte als nieuwe externe accountant benoemd.

### REALISATIE EXPLOITATIERESULTAAT

Nationale Opera & Ballet heeft in 2016 met succes gestuurd op hogere inkomsten en kostenverlaging. Ten opzichte van de begroting zijn de publieksinkomsten toegenomen met € 1.000.000 en heeft het Decoratelier € 280.000 hogere inkomsten door werk voor derden. De subsidies en bijdragen zijn € 943.000 hoger door subsidiebijstellingen en een eenmalige projectsubsidie van het ministerie van OCW. Daarnaast is er geweldig bijgedragen door particuliere fondsen aan de productie *Mata Hari* en aan het Opera Forward Festival.

De lasten zijn lager door op alle producties de werkelijk noodzakelijke inzet van middelen en uren te managen, waardoor onder meer ruim € 500.000 is bespaard op de twee wereldpremières die in het jubileumjaar van DNO zijn uitgebracht.

Het resultaat van hogere inkomsten en besparingen leidt tot een positief saldo wat bijdraagt aan een betere uitgangspositie voor de artistieke ambities van Nationale Opera & Ballet voor de kunstplanperiode 2017-2020.

Een sterke financiële uitgangspositie is voor nieuwe initiatieven als de doorontwikkeling van het Opera Forward Festival (2017-2020), de Nationale Opera Studio (vanaf 2018), en de marathon operaproductie *aus LICHT* in 2019 noodzakelijk. Het zijn extra activiteiten die binnen de subsidie- en prestatieafspraken worden gerealiseerd in de periode 2017-2020. Deze (nieuwe) initiatieven worden ten dele ontwikkeld met behulp van het positieve resultaat DNO in 2016, dat toegevoegd wordt aan de bestemmingsreserve voor opera.

#### FINANCIERINGSMIX

De stichting heeft in 2016 in totaal € 20.947.000 eigen inkomsten gerealiseerd. Deze inkomsten bestaan uit recette, coproductie inkomsten, sponsorbijdragen van bedrijven, barters en particuliere fondsenwerving en donaties. Nationale Opera & Ballet haalt meer dan de norm als het gaat om de eigen inkomsten en dit ondernemende succes komt vooral voort uit de internationale samenwerking en het groeiende draagvlak voor de programmering en initiatieven.

Eigen inkomstenpercentage	Realisatie 2016	Realisatie 2015	Norm ultimo 2016
OCW <sup>1</sup>	48,7%	49,2%	25,5%
Gemeente Amsterdam <sup>2</sup>	32,4%	33,0%	25,0%

De organisatie heeft de ambitie geformuleerd om aan het einde van de beleidsperiode 2013-2016 een eigen inkomstenpercentage te behalen van 30% van de totale baten. Deze doelstelling is gehaald. Structurele realisatie van deze ambitie moet worden geborgd door het nieuwe, eenduidige profiel als topinstituut voor opera en ballet, de strategie op het gebied van marketing, uitbreiding van fondsenwerving en relatiebeheer en het aangaan van (inter)nationale samenwerkingsverbanden.

#### Publieksinkomsten

Per productie worden doelstellingen vastgesteld ten opzichte van de zaalbezetting en de te behalen recette. De kaartverkoop wordt dagelijks gevolgd en gerapporteerd en waar nodig wordt de marketinginspanning aangepast om de

<sup>1</sup> Het percentage eigen inkomsten is het totaal aan eigen inkomsten te delen door de totale structurele subsidies.

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

doelstellingen te kunnen behalen. De gemiddelde zaalbezetting stijgt opnieuw licht naar 94%.

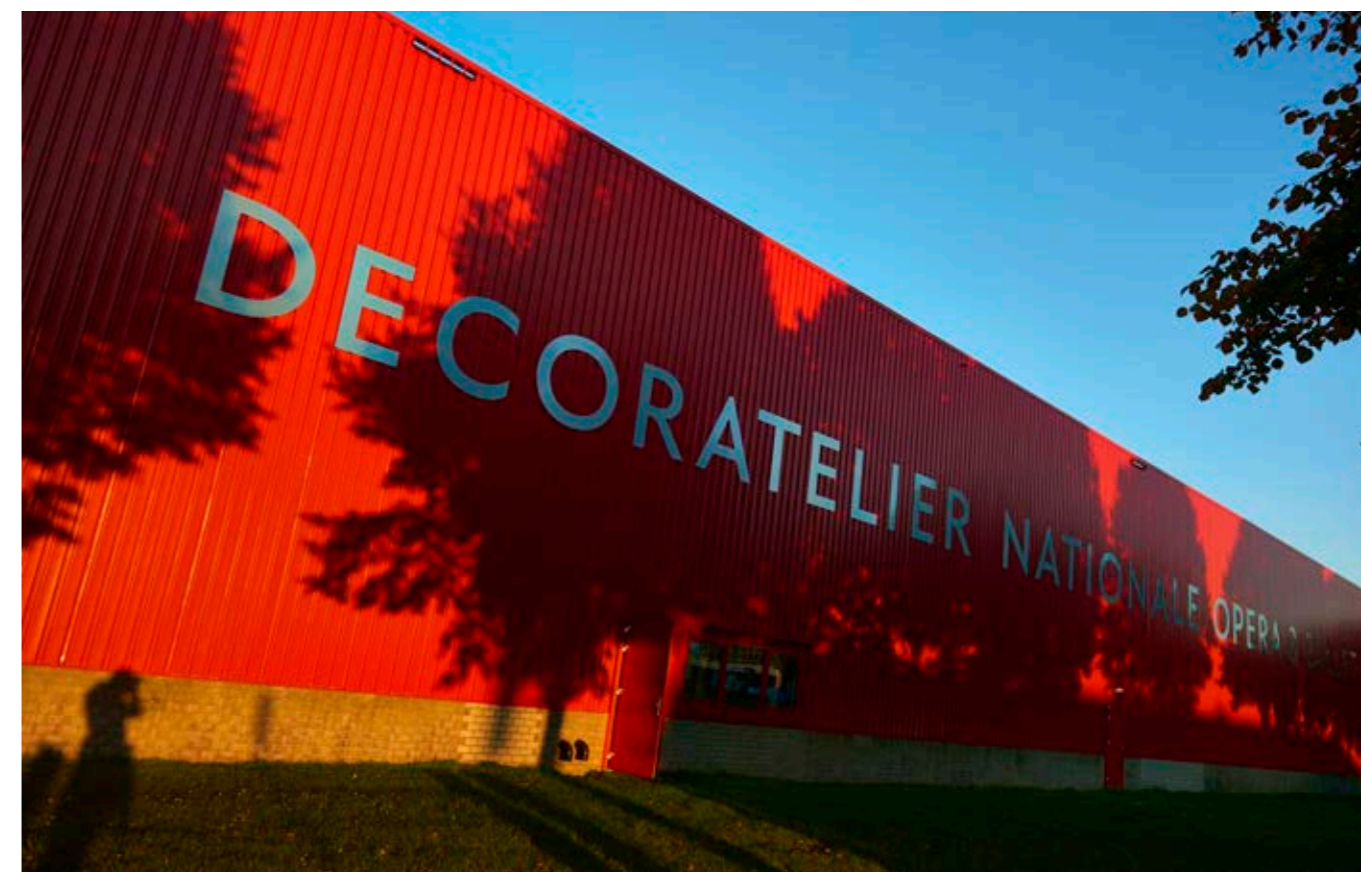
#### Internationale inkomsten en coproducties

2016 levert € 307.000 aan buitenlandse recettes op. De opbrengst uit coproducties voor HNB en DNO is dit jaar totaal € 765.000. De coproductie-opbrengst verschilt jaarlijks sterk, afhankelijk van de programmering en samenwerkingsmogelijkheden. Zowel DNO als HNB hebben een groot internationaal netwerk en worden vanwege de hoge kwaliteit en innovatieve producties zeer gewaardeerd als een solide en aantrekkelijke partner.

#### EIGEN VERMOGEN EN BESTEMMINGSRESERVES

Nationale Opera & Ballet heeft 2016 afgesloten met een positief resultaat van € 1.577.000. Bestemmingsreserves toekomstige activiteiten worden aangehouden om bij activiteitenplanning te kunnen fluctueren en om onvoorziene risico's op te vangen van toekomstige programmering waarvoor reeds twee of drie jaar van tevoren verplichtingen worden aangegaan. Het resultaat van Theater is € -20.000 negatief en onttrokken aan de algemene reserve, die na resultaatbestemming € 4.272.000 bedraagt. Het resultaat van Opera bedraagt € 1.667.000 positief en dat van Ballet € 70.000 negatief in 2016. Het resultaat is toegevoegd respectievelijk onttrokken aan het bestemmingsfonds OCW en de bestemmingsreserves toekomstige activiteiten. Het gerealiseerde nettoproductieresultaat van € 176.000 voor de gezamenlijke productie *Roméo et Juliette* is onttrokken uit de bestemmingsreserve toekomstige activiteiten van de afdeling Educatie & Participatie. De totale bestemmingsreserves toekomstige activiteiten zijn in 2016 toegenomen met € 366.000.

De bestemmingsreserve OCW Ballet is met het negatieve resultaat bij HNB in 2016 volledig benut. Door het positieve resultaat bij DNO is de bestemmingsreserve Opera dit jaar na resultaatbestemming met € 1.110.000 gestegen naar € 1.841.000. De afname en toename van deze reserves geschiedt conform de afspraken met het ministerie van OCW. Zoals in het Kunstenplan 2017- 2020 is aangegeven stuurt Nationale Opera & Ballet, net als in 2015, ook in 2016 op het aanvullen van de reserves om de programmering van 2017-2020 te kunnen realiseren en indien nodig tegenvallers te kunnen opvangen.



Het Decoratelier van Nationale Opera & Ballet is een unieke werkplaats in Nederland. Alle decorstukken van de grootschalige producties van De Nationale Opera en Het Nationale Ballet worden hier vervaardigd door een team van ambachtsmensen.

#### GEBOUW EN VOORZIENINGEN

Als volgende stap in het project revitalisering voorgebouw zijn diverse bouwkundige aanpassingen uitgevoerd. Zo is tijdens de zomersluiting van dit jaar verder gewerkt aan de nieuwe inleidingen- en educatieruimte. In deze ruimte zijn onder meer verlichtings- en klimaatinstallaties aangelegd. De gerenoveerde vleugel uit het Atrium heeft hier alvast een plek gekregen en in het Atrium staat nu de gerenoveerde concertvleugel uit de orkestbak. Voor de orkestbak is in 2016 een nieuwe concertvleugel gekocht.

Het publiek heeft dit jaar al de vruchten kunnen plukken van een andere belangrijke verbetering in het gebouw. In de zaal worden onder het eerste en tweede balkon boventitelschermen aangebracht. Door deze investering zijn nu alle plaatsen in de zaal en op de balkons van Nationale Opera & Ballet voorzien van boventiteling en zijn slechtzichtplaatsen verleden tijd. Door de afdeling Audio, Video en Media worden in 2016 zeven vervangingsinvesteringen aangevraagd en uitgevoerd. Het gaat hier om het vervangen van de mobiele geluidsinstallatie, mobiele HD-camera met lichtset en statief, patchpanelen studio C, de mediaserver, draadloze beltpacks intercom en een beeldmenger met randapparatuur in de videocabine. Tevens wordt de omroep- en meeluisterinstallatie in de digitale infrastructuur opgenomen.

Ook de afdeling Onderhoud Theatertechniek kan in 2016 onderdelen in de theatertechniek vervangen. Dit betreft de aandrijving en besturing van het rookluik, de E-automaten, gelijkstroomregelaars van de hefpodia, switches van het belichtingsnetwerk, frequentieregelaars trekkenwand, veertrommels boventiteling en diverse componenten van het AGV-systeem.

In samenwerking met de afdeling Financiën vervangt de afdeling ICT de financiële systemen van de verplichtingen- en facturenadministratie en van het management informatie systeem. Verder vernieuwt deze afdeling dit jaar een deel van software voor systeembeheer, het serverpark en werkstations en beeldschermen.

De standalone-koelinstallaties in het gebouw zijn aan het einde van hun technische levensduur en worden vervangen. Dat is ook nodig, omdat het koelmiddel in deze oude installaties op de lijst van verboden middelen komt. De toegangsdeuren van en naar de grote operastudio worden vervangen voor goed sluitende en geluiddichte deuren en divers meubilair maakte plaats voor nieuw meubilair.

## DUURZAAMHEID

### Beleid

Het thema duurzaamheid is een belangrijk onderdeel binnen de bedrijfsvoering. Nationale Opera & Ballet werkt al geruime tijd aan het verduurzamen en groener maken van de processen, gebouwen en de organisatie. Met behulp van de online milieubarometer op de website van Stichting Stimular worden jaarlijks ons verbruik, de milieubelasting, de CO<sub>2</sub>-uitstoot en de energiekosten inzichtelijk gemaakt. Er wordt niet alleen actief gezocht naar mogelijkheden om het energieverbruik te verlagen, maar er wordt ook goed gekeken naar het gebruik van goederen en materialen en het verminderen en scheiden van afval.

### Zonnecentrale op daken

Het elektriciteitsverbruik is in afgelopen jaren al verminderd, doordat een deel van de elektriciteit afkomstig is van de zonnecentrale op het dak van het theater. Ook voor het Decorateliër is een zonnecentrale op het dak en de zijgevels van de montagetoren weer een stap dichterbij gekomen. Eind 2016 wordt het heuglijke bericht ontvangen dat de aangevraagde sde+ subsidie is toegekend aan de installateur die de zonnecentrale op het dak van het Decorateliër in Amsterdam-Zuidoost zal aanleggen en beheren. Doordat de technische ontwikkelingen van zonnecentrales snel gaan en zonnepanelen steeds minder gaan wegen, kan de zonnecentrale op het dak nu mogelijk verder uitgebreid worden ten opzichte van het oorspronkelijke plan uit 2015. De bouwconstructeur en installateur van de zonnecentrale maken een nieuw legplan voor de zonnepanelen, waarbij ook naar de hoger gelegen geveldelen wordt gekeken. Het plaatsen van de centrale is gepland in het tweede – derde kwartaal van 2017.

### Verlichting

De verlichting in de kantoorruimtes, ateliers, werkplaatsen, trappenhuizen, gangen, opslagruimtes en studioruimtes van Nationale Opera & Ballet bestaat uit conventionele tl-verlichting. Sinds 2012 zijn zo veel mogelijk van deze laagfrequente T8 tubes vervangen door LED-buizen zonder dat het armatuur hoefde te worden vervangen. In ruimten die zijn verbouwd of gerenoveerd is zowel het armatuur als de lichtbron vervangen. In 2016 zijn 900 stuks 18 Watt (ter vervanging van 36W) en

150 stuks 25 Watt (ter vervanging van 58W) LED-lampen aangeschaft, waarvan er inmiddels respectievelijk 310 en 40 zijn geplaatst. De overgang naar LED-verlichting is niet helemaal doorgevoerd, omdat er medewerkers zijn die gezondheidsklachten ervaren vanwege de frequentie van de LED-verlichting. In de toekomst zal de vervanging van verlichting, waarbij ook armaturen moeten worden vervangen, in overleg met de gemeente Amsterdam, die eigenaar is van het gebouw en van de armaturen, worden doorgezet.

### Technische installaties

Ook bij investeringen voor vervangingen en uitbreidingen wordt steeds nadrukkelijk gelet op materiaal- en energieverbruik. Zo heeft de afdeling Belichting in 2016 de centrale dimmerinstallatie van de theaterbelichting vervangen. Deze dimmerinstallatie regelt 594 lichtkringen, waar schijnwerpers mee geschakeld en gedimd kunnen worden. Door deze investering is een reductie van 90% gerealiseerd van het standby-energieverbruik van de dimmerinstallatie. De nieuwe centrale dimmerinstallatie is dus niet alleen technisch een vooruitgang, maar helpt ook op het gebied van duurzaamheid mee aan het verwezenlijken van onze doelstellingen op dit vlak.

Ook bij de theaterbelichting zullen in de komende jaren steeds meer lichtspots worden vervangen door duurzamere (LED) lichtbronnen. Echter, LED-lichtspots worden zeer heet zodat in de spot ventilatoren zijn ingebouwd. Dit zorgt weer voor extra geluid dat onwenselijk is in een theater. Vervanging moet dus grondig onderzocht worden en zal stapsgewijs plaatsvinden.

### Mobiliteit en vervoer

Door de goede aansluitingen van het theater op het openbaar vervoer (metro, bus, taxi's, trein) worden ons publiek en onze medewerkers gestimuleerd gebruik te maken van het openbaar vervoer. De mogelijkheden worden benoemd op de website van Nationale Opera & Ballet met daarbij een link naar een openbaar-vervoer-planner.

Nationale Opera & Ballet stelt via een fietsenplan haar werknemers in staat een fiets aan te schaffen voor woon- en werkverkeer met benutting van fiscale faciliteiten. Nationale Opera &

Ballet beschikt bovendien over een overdekte fietsenstalling. Twee directieleden beschikken over een leaseauto. Dit zijn beide hybride auto's met E-aandrijving. Nationale Opera & Ballet beschikt ook over een oplaadpunt voor deze auto's. Nationale Opera & Ballet heeft een speciale regeling geschreven voor het maken van dienstreizen en vlieguren. Alhoewel deze regeling is ontstaan omdat Nationale Opera & Ballet op verantwoorde wijze wil en moet omgaan met gemeenschaps-gelden, heeft dit ook een positieve invloed op het (lokale) leefmilieu. Vliegverkeer is immers één van de grootste veroorzakers van de uitstoot van ultrafijnstof en CO<sub>2</sub>.

Het DA beschikt over één diesel gedreven trekker-opleggercombinatie. Volgens de technische gegevens bedraagt de CO<sub>2</sub>-uitstoot 0.250 gram per kilometer. Er wordt per jaar zo'n 20.000 km gereden wat een uitstoot oplevert van 5 ton CO<sub>2</sub> per jaar. De trekker is inmiddels 7 jaar oud en toe aan vervanging. Er is een aantal mogelijkheden bestudeerd, waaronder de aanschaf van een elektrische trekker. Hiervan blijkt de actieradius te beperkt (50 km). Daarom is nu een onderzoek ingesteld naar de ontwikkeling van vrachtwagens met het gebruik van waterstof als energiebron.

### Afvalscheiding en afvoer afval

Het afval wordt vanuit de afvalstraat in het truckdock van Nationale Opera & Ballet gescheiden afgevoerd. Als actief lid van De Groene Plantage heeft Nationale Opera & Ballet meegewerkt aan het onderzoek naar nieuwe vormen van afvalinzameling en –verwerking. Het gaat dan niet alleen om een goede afvalscheiding, maar eveneens om een nieuwe vorm van afvalinzameling, waarbij energiezuinige boten zullen worden ingezet. Deze nieuwe aanpak, de *Zero Waste Expeditie Plantage* genoemd, moet ertoe leiden dat de leefbaarheid en veiligheid in de Plantage Amsterdam, de directe omgeving van Nationale Opera & Ballet, beter worden.

### Productieproces

Duurzaam werken in Nationale Opera & Ballet heeft niet alleen betrekking op het gebruik van het gebouw met de voorzieningen, maar wordt ook doorgevoerd in het productieproces. Bij het maken van nieuwe producties wordt nadrukkelijk gekeken naar het gebruik van duurzame materialen. Waar hergebruik van bestaande materialen mogelijk is, wordt dit toegepast.

De afdeling Rekvisieten kijkt tegenwoordig eerst op Marktplaats of bestaande voorwerpen tweedehands kunnen worden gekocht en indien nodig opgeknapt, in plaats van deze nieuw te maken.

### CO<sub>2</sub> voetafdruk

De cijfers over gas- en elektraverbruik die Nationale Opera & Ballet ontvangt van de gemeente worden verwerkt in de Milieubarometer op de website van Stimular. Aan de hand van de ingevulde gegevens kan de CO<sub>2</sub>-voetafdruk van Nationale Opera & Ballet worden bepaald.

In 2015 is de CO<sub>2</sub> factor voor aardgas voor verwarming volgens de nieuwste inzichten gewijzigd van 1,83 CO<sub>2</sub>/m<sup>3</sup> naar 1,88 kg CO<sub>2</sub>/m<sup>3</sup>. De CO<sub>2</sub> factor voor ingekochte elektriciteit (0,526 kg CO<sub>2</sub>/kWh) is ongewijzigd gebleven. Als we de CO<sub>2</sub>-uitstoot van 2836 ton uit 2006 afzetten tegen die van 2136 ton uit 2016, zien we een verlaging van de uitstoot met 24,5 %. Dat is sinds 2006 gemiddeld per jaar 2,45 % minder CO<sub>2</sub>-uitstoot. In deze berekening is geen rekening gehouden met de invloed van graaddagen.

### Duurzaamheid is toekomst

Nationale Opera & Ballet neemt duurzaamheid serieus. Zij wil de communicatie hierover intern uitbreiden en op gang houden, zodat medewerkers worden gestimuleerd om apparatuur uit te zetten indien ongebruikt, lichten uit te doen bij het verlaten van ruimten en vaker de trap te gebruiken i.p.v. de lift. Er zijn daarvoor diverse platforms beschikbaar: het digitale prikbord, de interne nieuwsbrief, fysieke prikboarden door het hele pand en in de liften.

## RISICOMANAGEMENT

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 risico acceptatie en beheersmaatregel vermeld in onderstaande tabel.

## RISICOCATEGORIE: ARTISTIEK &amp; STRATEGISCH

Toelichting	Risico-acceptatie	Beheersmaatregelen
<p><u>Key man:</u> Het wegvallen van de directeuren en artistiek verantwoordelijken, heeft direct gevolgen voor de lopende uitvoering, de artistieke kwaliteit en programmatische invulling van de (toekomstige) producties.</p>	Zeer laag	<ul style="list-style-type: none"> <li>Het onderwerp van opvolging en het risico van uitval van cruciale mensen, staat op de agenda van de directie. De artistiek directeuren omringen zich met een klein maar ervaren team van directe medewerkers, die bij een eventueel wegvallen van specifiek de artistiek directeuren de lopende producties kunnen dragen.</li> <li>In 2016 was de aankondiging van het vertrek van de directeur opera (september 2018). De RvT is een wervingstraject gestart met professioneel advies ter vervanging van de directeur opera. De huidige directeur opera Pierre Audi programmeert tot einde 2020 om de nieuwe directeur voldoende tijd te geven zich in te werken.</li> </ul>
<p><u>Artistieke durf:</u> 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.</p>	Hoog	<ul style="list-style-type: none"> <li>Goed begroten en monitoren om tijdig ingrijpen mogelijk te maken. Niet alleen op financieel gebied, maar ook publieksverwachtingen inschatten en communiceren indien nodig.</li> </ul>
<p><u>Orkestenbestel:</u> De consequenties van de subsidiekortingen in het orkestenbestel vormen een groot risico voor opera en ballet.</p>	Laag	<ul style="list-style-type: none"> <li>Voortdurende dialoog met Raad voor Cultuur en ministerie van OCW over de structurele toekenning van een subsidieniveau voor de orkesten, die de capaciteit en kwaliteit garandeert, die mede aansluit bij de prestatie-eisen van HNB en DNO.</li> <li>Monitoren en beïnvloeden van (politieke) besluitvormingstrajecten;</li> </ul>

Toelichting	Risico-acceptatie	Beheersmaatregelen
<p><u>Politieke omgeving en samenleving:</u> 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.</p>	Hoog	<ul style="list-style-type: none"> <li>In 2016 is de dialoog met beleidsmakers, adviseurs van de adviesorganen en politieke besluitvormers versterkt. Dit uit zich in participatie in verschillende publieke overleg- en lobby-organen, waaronder Kunsten '92, ACI, OAT, De Plantage, Federatie Cultuur.</li> <li>Een intensieve zoektocht naar samenwerking met maatschappelijke groeperingen en met het onderwijs, om zo het maatschappelijk draagvlak te vergroten (Dance for Health).</li> </ul>
<p><u>Markt voor Fondsenwerving:</u> De markt voor fondsenwerving blijft onder druk staan door de algemene economische ontwikkelingen, doordat potentiële sponsors steeds meer focus in hun sponsorportefeuille aanbrengen.</p>	Hoog	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bedrijfsleven betrekken bij activiteiten van NO&amp;B en de werving van fondsen, sponsors en particulieren verder professionaliseren.</li> </ul>
<p><u>Reputatieschade:</u> NO&amp;B maakt producties van hoge kwaliteit. Risico bestaat dat de gewenste hoge kwaliteit niet behaald wordt. Door politieke en maatschappelijke oorzaken kan reputatieschade ontstaan</p>	Laag	<ul style="list-style-type: none"> <li>Door het aangaan van contracten met topartiesten de gewenste kwaliteit waarborgen.</li> <li>Behaalde successen op een goede manier extern communiceren.</li> <li>Communicatieplan klaar voor mogelijke crisis scenario's</li> </ul>
<p><u>Revitalisering voorgebouw:</u> Risico aanwezig dat door niet verbouwen van het voorgebouw de faciliteiten ontbreken voor het betrekken van publiek, sponsors en donateurs/vrienden.</p>	Matig	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestart met de verbouwing van de nieuwe Odeonzaal</li> <li>Ontwerpen gemaakt voor de verbouwing van het voorgebouw</li> </ul>

## RISICOCATEGORIE: OPERATIONEEL

Toelichting	Risico-acceptatie	Beheersmaatregelen
<p><u>Doorgaan voorstellingen:</u> Risico dat een voorstelling niet door kan gaan door technisch falen, ongelukken en/of wetgeving.</p>	Zeer laag	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Voorkomen van verstoringen door: <ul style="list-style-type: none"> <li>• dagelijks onderhouden van installaties voor de theatertechniek</li> <li>• preventief en correctief onderhoud aan het gebouw met installaties</li> </ul> </li> <li>• Alle relevante (ARBO-)wetgeving wordt nauwlettend gerespecteerd, en alle incidenten worden geëvalueerd waarna waar nodig en mogelijk maatregelen worden genomen om herhaling te voorkomen.</li> </ul>
<p><u>Organisatorische wijzigingen:</u> De organisatie van Nationale Opera &amp; Ballet is in beweging. Dit brengt risico's op het gebied van aansturing, verandering van interne governance processen door het veranderen van verantwoordelijkheden en bevoegdheden van medewerkers.</p>	Matig	<ul style="list-style-type: none"> <li>• In november 2016 is een nieuwe financieel directeur aangekomen. Tot die tijd is deze functie ad-interim ingevuld door een extern adviseur.</li> <li>• Interne communicatie over mandaat, verantwoordelijkheden en interne besluitvorming is van groot belang.</li> <li>• In 2016 start een organisatie brede training HR-cyclus waarbij verschillende lagen van de organisatie niet alleen in gesprek gaan over de strategie en de vertaling naar afdelingsplannen, maar ook over de impact op beoordelingen en evaluaties van medewerkers.</li> </ul>
<p><u>Samenstelling personeelsbestand:</u> De gemiddelde leeftijd van de medewerkers is hoog. NO&amp;B 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. Tweede risico is dat door het ontbreken van jonge medewerkers NO&amp;B ontwikkelingen en vernieuwing kan missen. Bij HNB zijn de dansers jong, daar is het risico dat mensen uitvallen door blessures.</p>	Laag	<ul style="list-style-type: none"> <li>• In 2016 is uitgebreid gesproken over beter duurzaam beleid (duurzaamheidsbudget voor alle medewerkers), en is gekeken naar een 80-90-100 % beleid voor oudere medewerkers en rooster flexibiliteit. Dit is opgenomen in het nieuwe voorstel cao.</li> <li>• Start van projecten: <ul style="list-style-type: none"> <li>• HR cyclus voor loopbaanbeleid</li> <li>• ziekteverzuimbeleid</li> <li>• onderzoek verricht naar de persoonlijke vitaliteit</li> <li>• onderzoeksprogramma Fit to Perform van HNB samen met Hogeschool van Amsterdam, MC Erasmus (sport geneeskunde), VU (bewegingswetenschappen) en TU Eindhoven naar de fysieke en mentale gezondheid van dansers.</li> </ul> </li> </ul>

Toelichting	Risico-acceptatie	Beheersmaatregelen
<p><u>Nieuwe systemen:</u> In 2016 zijn drie nieuwe financiële systemen geïmplementeerd en is Nationale Opera &amp; Ballet overgegaan naar een projectadministratie. Hierdoor is een integraal inzicht in financiën, planning van tijd en capaciteit en de afstemming van bedrijfsprocessen nog onvoldoende beschikbaar waardoor risico's op fouten ontstaan.</p>	Zeer laag	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Het geven van trainingen voor de nieuwe systemen zijn van essentieel belang en worden uitgevoerd.</li> <li>• Verouderde infrastructuur vervangen door nieuwe ICT infrastructuur en procesomschrijvingen</li> </ul>
<p><u>Bedrijfsprocessen:</u> Een verhoogd activiteitsniveau in het gebouw zoals extra activiteiten voor speciale doelgroepen, speciale evenementen voor fondsenwerving en activiteiten rondom de voorstellingen vraagt sterke onderlinge afstemming, prioritering en planning van capaciteit en tijd. Hierdoor bestaat het risico dat activiteiten niet verlopen als gepland.</p>	Zeer laag	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Het project optimalisatie planning is voor de organisatie van groot belang. In 2016 heeft een herbezinning op het projectplan en de projectstructuur plaatsgevonden. In 2017 wil de directie hier met meer aandacht op sturen.</li> <li>• In 2016 is een werkgroep gestart met de uitrol van projectmatig werken binnen Nationale Opera &amp; Ballet.</li> <li>• In 2016 is de werkgroep Inkoop gestart met als doel kosten te verlagen, de processen binnen inkoop te stroomlijnen, het aantal inkopers te reduceren en om betere resultaten afspraken met leveranciers te realiseren.</li> <li>• Vastgestelde AO/IC.</li> </ul>



## RISICOCATEGORIE: COMPLIANCE &amp; FINANCIËEL

Toelichting	Risico-acceptatie	Beheersmaatregelen
<p><u>Schendingen van wet- en regelgeving en integriteitsschendingen:</u> Het bestaan van Nationale Opera &amp; Ballet is mogelijk door substantiële ondersteuning van de rijksoverheid en gemeente Amsterdam en door het vertrouwen dat de overheden, bezoekers, private fondsen, sponsors en donateurs hebben dat Nationale Opera &amp; Ballet de ontvangen gelden inzet voor het doel waarvoor ze verstrekt worden. Als de middelen niet worden besteed aan het doel waarvoor ze verstrekt zijn, kan dit schadelijk zijn voor de reputatie en negatieve financiële en operationele gevolgen hebben.</p>	Zeer laag	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nationale Opera &amp; Ballet rapporteert specifiek over zijn prestaties aan zowel het ministerie van OCW als de gemeente Amsterdam.</li> <li>Nationale Opera &amp; Ballet laat waar nodig en relevant de inzet van specifieke bijdragen van externe fondsen door zijn accountant controleren en rapporteert daarover.</li> <li>Nationale Opera &amp; Ballet vergadert jaarlijks tenminste driemaal met het bestuur van het Nationale Ballet Fonds ten behoeve van de bestemming van de dotatie en de ontwikkeling van dit fonds.</li> <li>In 2016 is een overkoepelend fonds opgericht voor werwing, beheer en besteding van de geworven gelden. Dit zal in 2017 verder vorm moeten gaan krijgen</li> </ul>
<p><u>Wet Meldplicht Datalekken:</u> In 2016 is de Wet Meldplicht Datalekken van kracht. Een risico bestaat dat Nationale Opera &amp; Ballet dit nog niet voldoende op orde heeft.</p>	Zeer laag	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nationale Opera &amp; Ballet heeft in 2016 een analyse gemaakt en potentiële IT risico's in kaart gebracht. In 2017 wordt het beleid conform de Wet Meldplicht Datalekken verder uitgewerkt.</li> </ul>
<p><u>Geefwet:</u> De Geefwet is van groot belang voor fondsenwerving van Nationale Opera &amp; Ballet. Risico is substantiële daling van inkomsten bij afschaffing van deze wet.</p>	Hoog	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nationale Opera &amp; Ballet zal lobbyen bij verschillende partijen om de Geefwet in stand te houden.</li> </ul>
<p><u>Rapportageproces:</u> Voor 2016 is dit risico hoger ingeschat omdat het project professionalisering en modernisering financiële organisatie nog loopt. Er is specifieke software aangeschaft die de ontwikkeling van rapportages eenvoudig en flexibel moet maken. Risico bestaat dat door ontbreken van juiste rapportages NO&amp;B niet in staat is om tijdig bij te sturen.</p>	Laag, in 2016 hoog	<ul style="list-style-type: none"> <li>In de nieuwe rapportagetool zijn standaard rapporten beschikbaar wat het mogelijk maakt om te sturen op kosten en inkomsten (per productie).</li> <li>Een 'dashboard' is ontwikkeld maar nog niet operationeel. Dit zal in 2017 worden opgepakt.</li> <li>Publieke verantwoording over de besteding van de beschikbare middelen en het bereikte publiek. Dit gebeurt in jaarverslagen, kwartaalrapportage, prognoses en maandelijks resultaten en prestatieverantwoording.</li> </ul>

Toelichting	Risico-acceptatie	Beheersmaatregelen
<p><u>Gebouw:</u> 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. Risico is dat Nationale Opera &amp; Ballet huur moet gaan betalen. Dit kan leiden tot extra kosten op onze organisatie én de schending van het convenant tussen het ministerie van OCW en de gemeente Amsterdam.</p>	Matig	<ul style="list-style-type: none"> <li>Met Vastgoed en Kunst en Cultuur van de gemeente is Nationale Opera &amp; Ballet continu in gesprek om de werkzaamheden rondom vastgoed en (achterstand in) onderhoud goed te laten verlopen.</li> </ul>
<p><u>Verplichtingen aangaan:</u> Nationale Opera &amp; Ballet is in 2016 al verplichtingen aangegaan voor volgende beleidsperiodes in het Kunstenplan 2017-2020. In de contractfase is er veelal nog geen zekerheid over de hoogte van de toegekende subsidie in de productieperiode</p>	Hoog	<ul style="list-style-type: none"> <li>Betaling en prestaties in contracten vastleggen waar mogelijk</li> </ul>

**Beoordeling risico's**

Om alle risico's te beoordelen en te vergelijken worden de risico's gewogen op basis van een inschatting van de kans dat deze zich voordoen en een inschatting van de impact van de gevolgen op het behalen van de doelstellingen van de onderneming. De impact is niet alleen gebaseerd op de financiële consequenties voor de organisatie maar ook op de gevolgen voor de reputatie van Nationale Opera & Ballet. Er is onderscheid gemaakt tussen risico's waarop de directie kan sturen en risico's waarop de directie niet kan sturen, maar die wel kunnen worden beïnvloed.

De Nationale Opera *Les mamelles de Tirésias* van Francis Poulenc uitgevoerd met jonge talenten uit alle disciplines, in de regie van Ted Huffman en Roger Vignoles als muzikaal leider.



In 2016 tourde de Junior Company met het programma *Ballet Bubbles*. Hier danst Clara Superfine het ballet 5 van choreograaf David Dawson.

## 1.8. TERUGBLIK OP DE KUNSTENPLANPERIODE 2013-2016

De kunstenplanperiode 2013-2016 kenmerkt zich door de organisatorische inbedding van de fusie van De Nederlandse Opera, Het Nationale Ballet en Het Muziektheater tot één organisatie, Nationale Opera & Ballet. In 2013 omarmen de directie en de raad van toezicht de nieuwe missie, visie en organisatiestrategie: Nationale Opera & Ballet creëert, produceert en presenteert opera en ballet van topkwaliteit, Nationale Opera & Ballet bevestigt en ontwikkelt het vakmanschap van de zangers, dansers en de vakmensen in huis, en betreft het publiek nog meer bij de kunstvormen en activiteiten. Het moet een *place to work* en een *place to be* zijn, een plek waar mensen graag werken en creëren én waar het publiek graag komt en geïnspireerd raakt.

Nationale Opera & Ballet stelt zich ten doel meer te doen aan talentontwikkeling én educatie en participatie, aan een betere positionering van opera en ballet en Nationale Opera & Ballet, aan het creëren en ontwikkelen van politiek en maatschappelijk draagvlak, en aan het binnenhalen van meer inkomsten uit kaartverkoop en de derde geldstroom. Beide gezelschappen winnen in deze kunstenplanperiode belangrijke prijzen, terwijl ook de nieuwe branding, positionering en grafische vormgeving opvallen en onderscheiden worden.

De afgelopen kunstenplanperiode kenmerkt zich door een aantal inhoudelijke hoogtepunten:

### DE NATIONALE OPERA

De Nationale Opera brengt in de seizoenen 2012-2013 en 2013-2014 voor het laatst de nu al legendarische *Der Ring des Nibelungen* van Richard Wagner op de planken, in regie van Pierre Audi, spectaculair vormgegeven door George Tsypin: de opera's *Das Rheingold*, *Die Walküre*, *Siegfried* en *Götterdämmerung* worden afzonderlijk opgevoerd, waarna de cyclus tweemaal in zijn geheel te zien is. Het Nederlands Philharmonisch Orkest zit in de bak met als dirigent Hartmunt Hänchen. In seizoen 2015-2016 viert DNO zijn vijftigjarig jubileum. Dit wordt gevierd met een speciaal programma: er is een gala met grote sterren, er verschijnt een jubileumboek in samenwerking met de Universiteit van Amsterdam én in maart 2016 lanceert DNO het eerste Opera Forward Festival dat focust op nieuwe makers, nieuwe opera's, nieuwe ideeën en nieuw publiek.

Prinses Beatrix is in 2015 te gast bij het Operagala en koning Willem-Alexander is begin 2016 aanwezig bij de première van *Roméo et Juliette*.

### Talentontwikkeling

Opera *talent* krijgt gedurende deze kunstenplanperiode veel aandacht en is een groot succes. In april 2014 wordt de eerste DNO *talent* productie uitgevoerd, *Kopernikus* van Claude Vivier met vier uitverkochte voorstellingen in de Boekmanzaal. Verder wordt onder meer *Les Mamelles de Tirésias* van Francis Poulenc in november 2015 uitgevoerd met jonge talenten uit alle disciplines, er zijn masterclasses en workshops voor koordirigenten, pianisten/begeleiders en zangers en bezoeken aan repetities van studenten. Het talentprogramma van DNO blijkt een springplank voor veel jong talent dat via deze intensieve programma's gecast wordt voor koor en solo-rollen in producties van DNO. De aantallen zeggen veel over de populariteit van het talentprogramma van DNO: er doen in 2013 286 en in 2016 688 jonge makers mee aan deze programma's. Nationale Opera & Ballet komt hiermee ruim boven de door de gemeente Amsterdam gestelde prestatienorm van 34 jonge talenten uit.

### HET NATIONALE BALLEET

Het Nationale Ballet brengt in februari 2016 een grote en succesvolle nieuwe klassieker uit: *Mata Hari* in choreografie van Ted Brandsen. Ook creëert HNB een aantal nieuwe producties voor het programma *Dutch Doubles*, dat een samenwerking met diverse Nederlandse top-designers en artiesten entameert. In dat kader maakt choreograaf Ton Simons samen met fotografe Rineke Dijkstra *Romance* en wint daarmee in 2014 een Gouden Zwaan voor de meest indrukwekkende dansproductie. HNB gaat het hele land door en de hele wereld over. Optredens in China, Colombia, Londen, Mexico, Duitsland, Oostenrijk en Spanje zijn een groot succes.

### Talentontwikkeling

In 2013 start de droom voor een Junior Company. Vier jaar later kan gerust gesproken worden van een doorslaand succes. Het blijkt een effectieve manier om jonge talenten op te leiden en te ontwikkelen, omdat zij daarna daadwerkelijk

doorstromen naar tot de wereldtop behorende balletgezelschappen. Ook is het een plek om nieuwe cross-overs uit te proberen tussen verschillende dansstijlen. Zo is de samenwerking tussen de Junior Company en de streetdance groep ISH een doorslaand succes: *Narnia: de leeuw, de heks en de kleerkast* wordt in plaats van de geplande 12 wel 31 keer opgevoerd voor een divers publiek in het hele land. De Junior Company danst choreografieën van jonge choreografen en speelt in deze periode internationaal in Londen, München, Wenen, Madrid en een aantal andere Spaanse steden.

#### Extra activiteiten

Om Nationale Opera & Ballet een *place to be* te laten zijn, worden extra activiteiten ontwikkeld die niet alleen de beide kunstvormen verdiepen, maar ook extra en nieuwe bezoekers trekken. Gedurende de kunstenplanperiode worden in totaal 126 gratis en goed bezochte lunchconcerten gepresenteerd. Sinds 2015 zijn jaarlijks acht Foyeravonden voor opera en ballet te bezoeken, wordt een Open Huis georganiseerd en wordt jaarlijks het nieuwe seizoen voor abonneementhouders van Nationale Opera & Ballet gepresenteerd. Nationale Opera & Ballet gaat deel uitmaken van de programmering van Theater na de dam en worden programma's ontwikkeld voor bijvoorbeeld de kroning van koning Willem-Alexander, de Prinses Margriet Prijs, de Amsterdam Fashionweek, de Uitmarkt, het Prinsengrachtconcert, het Brainwash festival, Amsterdam Dance Event, Lowlands en het Grachtenfestival.

#### Gastprogrammering

Met de strategische keuze in 2012 om vanwege de bezuinigingen minder Gastprogrammering te realiseren, geven DNO en HNB prioriteit aan het zelf produceren van opera en ballet. Gastprogrammering Het Muziektheater eindigt met de presentatie van twee bijzondere producties: in januari 2013 de iconische opera *Einstein on the Beach* van Philip Glass, Robert Wilson en Lucinda Childs en in juni *Death in Venice* van Benjamin Britten in de productie van English National Opera. Nationale Opera & Ballet spreekt af om binnen bestaande middelen het optimale uit gastprogrammering te halen. Samenwerkingen met het Holland Festival, NDT en producties als *Orfeo* van Sasha Waltz getuigen van deze intentie, die met het opzetten van het Opera Forward Festival en het programmeren van het Scapino Ballet wordt voortgezet.

#### Aantal producties, coproducties en voorstellingen

Terugblikkend op de kern van de opdracht van Nationale Opera & Ballet wordt duidelijk dat Nationale Opera & Ballet vanaf 2013 steeds meer verschillende producties heeft gerealiseerd. De inspanningen om coproducties tot stand te brengen met vooraanstaande operahuizen in de wereld slagen en vooral 2015 is een topjaar. Er is geen sprake van een trend, maar het

wordt steeds gewoner om voor elkaars theaters decors te ontwerpen en te bouwen. Ook het aantal voorstellingen neemt gedurende deze periode toe: in 2013 worden 185 voorstellingen in zowel het eigen huis als in het (buiten)land gepresenteerd. In 2016 is dat aantal gegroeid naar 231. Dit komt onder meer door de voorstellingen tijdens het eerste Opera Forward Festival, waarin extra nieuwe coproducties met diverse partners tot stand komen, en door de voorstellingen van de Junior Company.

Vergoedingen van coproducties				
(x € 1.000)	2013	2014	2015	2016
Theater	0	0	2	0
Opera	740	447	1.482	750
Ballet	0	100	0	15
<b>NO&amp;B</b>	<b>740</b>	<b>547</b>	<b>1.483</b>	<b>765</b>

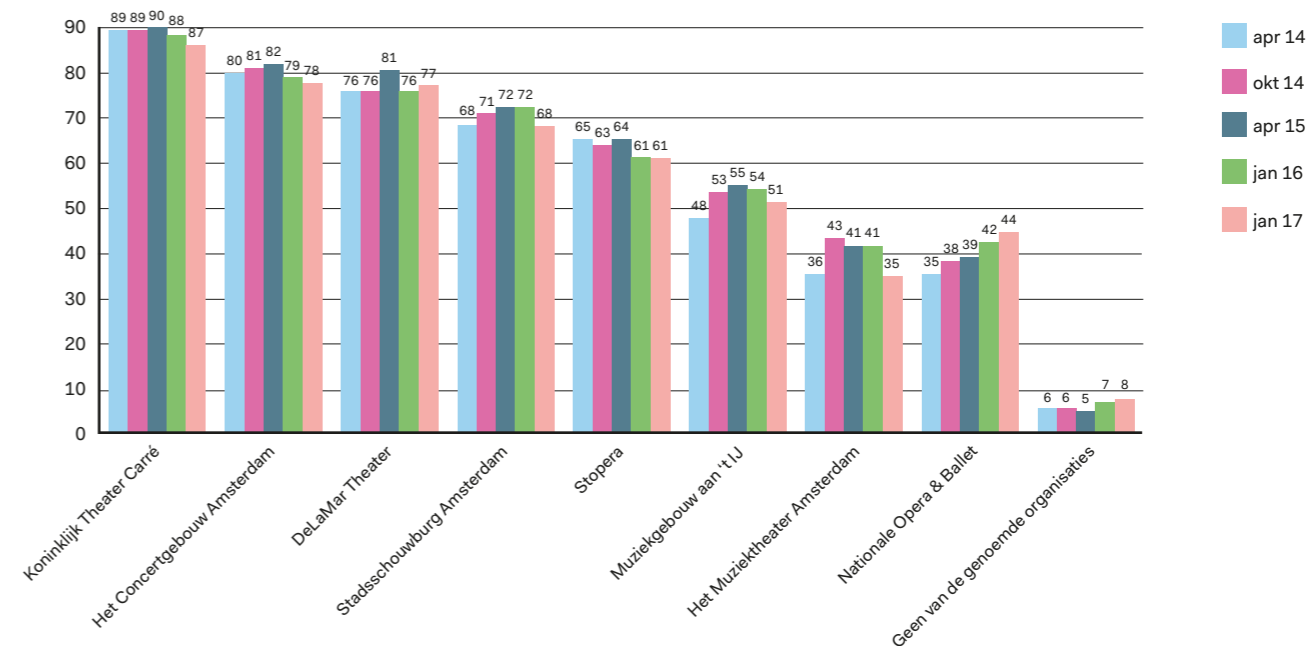
#### Branding en naamsbekendheid

Met de fusie is gekozen voor twee nieuwe namen: De Nederlandse Opera wordt De Nationale Opera, Het Muziektheater wordt Nationale Opera & Ballet. Het Nationale Ballet blijft ongewijzigd. Met de keuze voor de nieuwe namen wordt de vormgeving van alle uitingen gecentraliseerd met Lesley Moore voor de hele organisatie en met Petrovsky&Ramone die alle campagnebeelden fotograferen en sterk visuele en bewegende beelden creëren. Consequent doorgevoerd heeft dit een substantiële groei in vrije publiciteit en social mediavolgers opgeleverd. Ook verschijnt de naam Nationale Opera & Ballet op de gebouwen aan de Amstel en in Amsterdam-Zuidoost.

Uit onderzoek naar de naamsbekendheid van de drie merken blijkt dat de nieuwe namen in korte tijd bekender zijn geworden dan de oude namen.

#### GEHOLPEN BEKENDHEID AMSTERDAMSE PODIA (%)

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



Bron: Meting geholpen naamsbekendheid merken Nationale Opera & Ballet, april 2014 + oktober 2014 + april 2015 + januari 2016 + januari 2017.

Vraag: Welke van de onderstaande concertzalen, muziekpodia, schouwburgen en theaters kent u, al is het maar van naam?

## EDUCATIE EN PARTICIPATIE

### Educatie

Educatie is cruciaal voor de continuïteit en ontwikkeling van de kunstvormen en hun publiek. In de afgelopen kunstenplanperiode is gestuurd op meer educatie op scholen en meer kinderen in Nationale Opera & Ballet. Er worden activiteiten voor alle leeftijdsgroepen en schoolvormen ontwikkeld en sinds 2015 wordt in de Alliantie Muziekeducatie Amsterdam samengewerkt om een goed en op elkaar afgestemd muziekaanbod aan de scholen te bieden.

Voor de allerkleinsten presenteert Het Nationale Ballet *De kleine grote kist*, een productie die door veel theaters in het land wordt omhelsd. Voor primair onderwijs worden onder meer *Opera in je klas* en *Ballet met je klas* ontwikkeld, zijn er schoolopera's en wordt in 2015 samen met ISH de dansvoorstelling *Dans mee met de leeuw* voor en door kinderen uitgevoerd. Workshops zoals *De kleine zeemeermin* en *Magie en Muizenissen*, die voorheen alleen in het theater worden gegeven, vinden in deze kunstenplanperiode ook op de school zelf plaats. Voor het voortgezet onderwijs blijven de CKV workshops populair en worden er projecten georganiseerd als *Maak je Opera Eigen* en *Dansdag op school*. Speciaal voor de doelgroep van het vmbo en mbo worden rondleidingen door het Decoratelier georganiseerd, vaak voorafgegaan door een schoolopdracht, zoals het maken van een eigen decorontwerp. Met de ontwikkeling van Opera Forward Festival is ook meer aansluiting gelegd met studenten van hbo en universiteiten die de mogelijkheid krijgen om deel te nemen aan één van de korte Talent-opera's.

Zoals eerder beschreven in dit jaarverslag komt Nationale Opera & Ballet met de activiteiten gericht op het onderwijs gemiddeld ruim boven de norm van 10.000 leerlingen per jaar uit. Waren dit er in 2013 nog 8.919, in 2016 zijn het er meer dan 14.000. (Zie voor de specificatie van 2016 paragraaf 1.3 van het jaarverslag). En bereikte Nationale Opera & Ballet in 2013 nog 162 scholen in het land, in 2016 zijn dat er 212.

### Participatie

Het nieuwe participatiebeleid zet in om het betrekken van zoveel mogelijk verschillende doelgroepen. Dat varieert van het organiseren van de eerste Kinderkorendag van Nederland tot het ontwikkelen van speciale producties. Zo zingen in 2015 naast 300 amateurkoorzangers en 50 kinderen, ook zangers uit DNO *talent*, begeleid door 50 studenten uit verschillende studentenorkesten een eigen productie van *Die Zauberflöte*. Een ander hoogtepunt vormt het participatieproject *BOOM* waarbij duizenden kinderen en hun ouders op IJburg betrokken zijn om te zingen en om dit op scholen te stimuleren.

Mensen van alle leeftijden doen mee met projecten die Nationale Opera & Ballet zelf organiseert of in nauwe samenwerking met andere culturele organisaties ontwikkelt, zoals DOX, de Meervaart of het Stedelijk Museum Amsterdam.

## MARKETING, COMMUNICATIE EN VERKOOP

Sinds de fusie zijn de marketing- en communicatieafdelingen van Opera en Ballet samengegaan en vernieuwd. Naast de naamswijziging en nieuwe branding, focust MCV zich op de aandachtspunten uit het beleidsplan: het beter positioneren van opera en ballet, het verjongen en verbreden van het publiek, meer aandacht voor het vakmanschap en het creëren een *place to be*.

Om een jonger publiek te trekken wordt onder meer de Opera en Ballet Flirt georganiseerd, waarbij jonge mensen die nog nooit bij de opera of ballet zijn geweest voor een gereduceerd tarief naar een voorstelling komen en na afloop met uitvoerenden en makers in gesprek gaan. Ook heeft het beleid voor online marketing en promotie in deze periode een grote vlucht genomen, met een enorme groei van de online fanbase via Facebook en Instagram als gevolg. De productie van het eerste Virtual Reality-ballet ter wereld vormt vooralsnog een mooi hoogtepunt op dit vlak. Ondertussen kijkt heel cultureel Nederland naar het voorbeeld van Nationale Opera & Ballet wat betreft het online beleid.

Om de inkomsten uit kaartverkoop te optimaliseren is sinds eind december 2013 dynamic pricing geïntroduceerd: hoe later je bestelt, hoe meer je betaalt. Dit levert de organisatie ondertussen 335.000 euro extra inkomsten uit recette op. Tegelijkertijd trekt Nationale Opera & Ballet steeds vollere zalen en wordt de norm van 90% voor de zaalbezettingsgraad ruimschoots gehaald. Bezoekers aan Nationale Opera & Ballet komen in deze hele kunstenplanperiode gemiddeld voor 40% uit (groot) Amsterdam, voor 55% uit de rest van Nederland, terwijl 5% uit het buitenland komt.

## FONDSSENWERVING EN RELATIEBEHEER

Met de samenvoeging van de afdelingen fondsenwerving versterkt Nationale Opera & Ballet zijn fondsenwerving en relatiebeheer. De organisatie is zich zeer bewust van het feit dat corporate communicatie, goed relatiebeheer en het werven van extra geld onlosmakelijk met elkaar verbonden zijn. Met het nieuwe premièrebeleid, de oprichting van de Opera & Ballet Lounge voor bedrijven, de opzet van de Young Patrons voor donateurs van 25 tot 39 jaar, het OperaDiner en de

Patronencirkels voor Nationale Opera & Ballet als geheel, krijgt de fondsenwerving nieuwe impulsen. CEO's van bedrijven komen vaker, sponsordeals met grote bedrijven leveren geld en materiële sponsoring op, het particuliere donateurs aantal stijgt en bijdragen uit particuliere fondsen worden een continue en betrouwbare financiële steun.

Stond de teller van de inkomsten uit de derde geldstroom in 2013 nog op € 1 miljoen, in 2016 is er een totaal van € 3,1 miljoen aan waarde gerealiseerd. De eigen inkomsten, uit kaartverkoop en deze derde geldstroom, groeien van € 16,9 miljoen naar € 20,9 miljoen. Dat betekent van een eigen inkomstenpercentage van respectievelijk 28.3% (de Amsterdamse norm) en 39.4% (de norm van het ministerie van OCW) in 2013 naar een eigen inkomstenpercentage 32.4% (de Amsterdamse norm) en 48.7% (de norm van het ministerie van OCW) in 2016, in beide gevallen ruim boven de gestelde prestatienorm van 25,5% en in de kunstenplanperiode bovendien aanzienlijk verbeterd.

## ORGANISATIE EN GOVERNANCE

De fusie van DNO en HNB heeft geleid tot efficiency en kostenbesparing door de integratie en fusie van de directies, de raden van toezicht, de afdelingen Educatie, Participatie en Programmering (EPP), Marketing, Communicatie en Verkoop (MCV) en Fondsenwerving en Relatiebeheer (F&R). De organisatie is door deze ontwikkelingen sterker geworden in haar performance als het gaat om positionering en draagvlak. Het Managementteam heeft meer verantwoordelijkheden gekregen en de financiële infrastructuur van de organisatie is verstevigd door een directeur Financiën in het Directieteam aan te nemen.

## HUISVESTING

### Revitalisering voorgebouw

Met het nieuwe beleid om nog meer een *place to be* te zijn, om het publiek beter te kunnen bedienen en de nieuwe donateurs en sponsors beter te kunnen ontvangen, is een revitaliseringsplan gemaakt om het publiek toegankelijke deel van het theater te verbouwen. Het ontwerpteam Diederik Dam en Richard Hutten ontwikkelt nieuwe foyers, een nieuwe ingang en een nieuwe inleidingen- en educatieruimte. Aangezien alleen in de zomer, gedurende de zomerstop, hieraan gewerkt kan worden, is deze verbouwing gefaseerd uitgevoerd en vindt verdere uitvoering hiervan ook plaats gedurende de komende kunstenplanperiode.

### Meerjaren Investerings en OnderhoudsPlan (MIOP)

In de periode 2013-2016 is de MIOP 2009-2034 als uitgangspunt voor de voorbereiding en uitvoering van onderhoud, vervangingen en investeringen in de huisvesting, het gebouw met alle voorzieningen, gehanteerd. De MIOP is in de periode 2013-2016 niet volledig uitgevoerd omdat de toegekende subsidie daarvoor ontoereikend is. Mede hierdoor, maar ook door beperkingen ten gevolge van beschikbare tijd en capaciteit, zijn geplande investeringen en werkzaamheden doorgeschoven naar de kunstenplanperiode 2017-2020. Hierover is regelmatig overleg gevoerd met de gemeente Amsterdam. Bij het doorschuiven van werkzaamheden wordt een prioritering gehanteerd, waarbij voor het achtergebouw arbeidsomstandigheden en veiligheid als criterium worden aangehouden. Voor het voorgebouw en de theatertechniek geldt een hogere prioriteit, afgestemd op de uitgangspunten van *place to be* en de bedrijfszekerheid en veiligheid van de cruciale installaties in het toneelgebied.



De Nationale Opera *Don Giovanni* in de regie van Claus Guth. Het Nederlands Kamerorkest speelt onder leiding van Marc Albrecht.

## 1.9. TOEKOMST

**Ook in de toekomst blijft Nationale Opera & Ballet opera en ballet creëren, produceren en presenteren van topkwaliteit in een gastvrij huis voor een breed publiek. Het publiek bezoekt de voorstellingen omdat deze uitdagen, verrassen, ontroeren, schuren en prikkelen. De plannen voor de komende jaren zijn gebaseerd op een aantal doelstellingen.**

### Spraakmakend in de (inter)nationale top

Nationale Opera & Ballet wil spraakmakend blijven in de (inter)nationale opera- en ballettop. Hiervoor is een sterke artistieke visie ontwikkeld die eigenwijs en onderscheidend is. De uitvoeringskwaliteit op muzikaal, theateraal, productioneel en technisch gebied is excellent en houdt minimaal gelijke tred met die van andere internationale topproducties. De Nationale Opera en Het Nationale Ballet presenteren tezamen een veelzijdig repertoire en stimuleren de vernieuwing van beide kunstvormen, waarbij zowel gerenommeerde als aanstormende nationale en internationale artiesten en kunstenaars betrokken worden. Het plan van DNO om in 2019 *aus LICHT* te brengen is zo'n spraakmakend voorbeeld van artistieke ambitie. Samen met Holland Festival en het Koninklijk Conservatorium zal wereldwijde aandacht voor deze marathon productie opgeëist worden. Het muzikale universum van Karlheinz Stockhausen, dat zo richtinggevend was en is voor de ontwikkeling van elektronische muziek, wordt in 2019 geregisseerd door Pierre Audi.

### Talent kansen bieden

Talentontwikkeling is cruciaal voor de toekomst van opera en ballet. Met de Junior Company en DNO *talent* bouwt Nationale Opera & Ballet een brug tussen kunstvakonderwijs en de professionele praktijk en verbreedt daarmee zijn activiteiten in Nederland en elders. Beide initiatieven dragen in hoge mate bij aan de zichtbaarheid voor een nieuw publiek en bij het aangaan van nieuwe internationale allianties. Komende jaren zal, meer nog dan nu het geval is, de aandacht uitgaan naar talentontwikkeling in ateliers en op technische afdelingen en kantoren om zo ook andere ambachten en professies, verbonden met de kunstvormen, te ontwikkelen.

De Junior Company viert in 2017 zijn 5 jarig bestaan met een junior company festival in de Stadsschouwburg. Verschillende Junior Companies uit de hele wereld tonen elkaars kunnen en wisselen expertise en ervaringen uit.

De Nationale Opera Studio is de nieuwe zangstudio voor afgestudeerd en aanstormend talent uit de hele wereld dat voorbereid zal worden op het grote toneel. De studio zal betekenisvol zijn in de verbinding tussen DNO en de wereld, maar ook in de samenwerking met de twee belangrijke opera producerende instellingen in de BIS, nl. de Nederlandse Reisopera en Opera Zuid. Vanaf het begin medio 2018 zal de internationale positionering van deze Nationale Opera Studio van groot belang zijn om de beste talenten naar Amsterdam te trekken.

In 2016, het jubileumseizoen van DNO vindt het allereerste Opera Forward Festival plaats dat de belangrijkste vernieuwingsfactor voor de kunstvorm opera zal zijn. Dit jaarlijks terugkerende festival wordt in de kunstenplanperiode 2017-2020 verder ontwikkeld. Opera Forward doet zoals haar naam zegt: het brengt de kunstvorm opera vooruit. Als het gaat om nieuwe talenten, nieuwe composities, nieuwe visie en nieuwe verbindingen met de opleidingen: de conservatoria worden met Opera Forward steeds meer 'innovatoria' dankzij de geweldige samenwerking en de uitdaging die Opera Forward is voor studenten en daarnaast de nieuwe generatie publiek.

### Samen zingen en dansen

Educatieve activiteiten voor schoolklassen in primair en secundair onderwijs worden met inbreng van de docenten de komende jaren doorontwikkeld om nóg beter aan te sluiten bij wat er in de klas gebeurt. Nieuwe producties voor de jeugd worden gepresenteerd, terwijl basisschoolleerlingen in de klas of op het schoolplein dansen en zingen of zo'n voorstelling in het theater bezoeken. Het stimuleren van zelf zingen, dansen, muziektheater maken en van het klassikaal reflecteren op bezochte voorstellingen blijft prioriteit hebben. Zo zal er in de Zaanstreek met meer dan 25 basisscholen een heel operajaar worden georganiseerd. Meer dan zeventuizend leerlingen kunnen dan interactief en onder begeleiding de beleving en waarde van opera beleven. Voor leerlingen van het voortgezet onderwijs staat rond het project *aus LICHT* in 2019 een grootscheeps participatieproject gepland waar ook de studenten van OFF 2019 een rol in zullen krijgen. In 2020 wil DNO de participatie opera *The Monster in the Maze* uitbrengen in samenwerking met Welsh National Opera en Opera North.

### Stevig maatschappelijk fundament, partnerships & diversiteit

Nationale Opera & Ballet wil het publiek verder diversifiëren en het maatschappelijk draagvlak voor beide kunstvormen versterken. Grootschalige participatieprojecten, waarmee Nationale Opera & Ballet zich verbindt met diverse doelgroepen en wijken in de thuisbasis Amsterdam, zijn enthousiast ontvangen en krijgen een vervolg. Ook digitalisering speelt hier een belangrijke rol en Nationale Opera & Ballet investeert fors in nieuwe communicatiemogelijkheden. Met diverse eigen, publieke en commerciële mediakanalen, zoals via partnerships met Booking.com en Google, wordt een nieuw publiek bereikt voor opera en ballet.

Bestaande en nieuwe partnerships zullen wij verder ontwikkelen: zoals de samenwerking AMA, samenwerking met alle Nederlandse conservatoria, Dance for Health, met ISH en *Fit to Perform*, een samenwerking met MC Erasmus, HvA, VU, TU Eindhoven en Scapino Ballet.

Een start wordt gemaakt met het behoud van het belangrijke Nederlandse erfgoed van Hans van Manen, Toer van Schayk en Rudy van Dantzig. Daartoe wordt samenwerking gezocht met de afdeling Bijzondere Collecties van de UvA en het Instituut voor Beeld en Geluid in Hilversum.

### Een bruisend gebouw in hartje Amsterdam: a place to be

Nationale Opera & Ballet ziet kansen om de publieksservice te verbeteren en het gebouw beter te benutten, met een aparte ruimte voor inleidingen en educatie en door renovatie van de publieksfoyers. Een nieuw restaurant aan de voorkant en een vernieuwd entreegebied zullen het theater een open uitstraling geven. Plannen voor deze ingrepen liggen klaar en met een gefaseerde uitvoering is inmiddels begonnen. Nationale Opera & Ballet heeft daarnaast een voorstel bij de gemeente Amsterdam ingediend om de entree en de Boekmanzaal beter te benutten. In afgelopen jaren vonden kleinschalige activiteiten en producties plaats in steeds wisselende ruimtes in het gebouw – zoals in de studio's en de foyers – of elders in de stad. Met de Boekmanzaal als locatie voor deze belangrijke publieksactiviteiten kunnen deze beter geprofileerd worden en kan Nationale Opera & Ballet ook zijn partnerorganisaties een plek bieden midden in de stad. Daarbij draagt het dagelijks gebruik van de Boekmanzaal bij aan de gewenste positie van een bruisend gebouw voor cultuur en politiek in hartje hoofdstad.

### Professionele en efficiënte bedrijfsvoering

De vijf bovenstaande ambitieuze doelen kunnen alleen worden bereikt door een professioneel en efficiënt werkende organisatie van vakmensen op topniveau. Aan de versterking van de interne organisatie is de afgelopen jaren veel aandacht besteed, met onder andere een nieuw financieel

softwarepakket en door het uitvoeren van strategische plannen voor planning, marketing, communicatie, fondsenwerving en educatie en participatie. Voor 2017-2020 liggen er ambities op het gebied van personeelsmanagement, onder meer door in gezamenlijkheid met de bonden te komen tot een nieuwe, eigentijdse cao, en door de rijke kennis en ervaring in het bedrijf over te dragen aan nieuwe generaties. Duurzaamheid is in de bedrijfsvoering en bij alle investeringen een belangrijk uitgangspunt. De problematiek van de niet toereikende subsidie voor de uitvoering van de MIOP, al eerder genoemd, is hierbij mogelijk een beperkende factor. Diversiteit is de komende jaren een belangrijk thema voor de ontwikkeling van publiek, personeel en programmering in een veranderde omgeving. Nationale Opera & Ballet organisatie heeft zich gecommitteerd aan extra inspanningen om de diversiteit te vergroten en te vieren.

De begroting 2017 van Nationale Opera & Ballet, met een totaal aan begrote baten van € 61.739.000 en een totaal aan begrote lasten van € 63.494.000, kenmerkt zich door het negatieve resultaat van € 1.755.000. Daarmee wordt het eerste jaar van deze nieuwe kunstenplanperiode een jaar van krapte. Voor het kunstenplan 2017-2020 opteert Nationale Opera & Ballet voor het scenario dat de kunstvormen Opera en Ballet de niet benutte bestemmingsreserves OCW mogen inzetten in deze kunstenplanperiode om het beleid voor 2017-2020 en de programmeringsplannen te kunnen realiseren.

### Ten slotte

Nationale Opera & Ballet neemt zijn opdracht serieus en voert deze uit met elan en kwaliteit. Om dit te kunnen, moet aan een aantal voorwaarden worden voldaan. Bijstelling en harmonisering van de arbeidsvoorwaarden zijn hierbij noodzakelijk en vereisen de uitoefening van een vitaal werkgeverschap dat toekomstbestendig is. Het gaat om het verder ontwikkelen van kwaliteit, het stimuleren van innovatie, de overdracht van ambachten van leermeester naar leerlingen en om verjonging van het arbeidspotentieel. Achter de schermen waar de techniek en ateliers de pijlers zijn van alle opera- en balletproducties is zowel expertise en ervaring als nieuwe elan nodig om te kunnen voortbestaan en om de kunstvormen verder te ontwikkelen.

Ook in 2017-2020 gaat Nationale Opera & Ballet de uitdagingen vol energie en inspiratie te lijf. Voorop staat daarbij dat Nationale Opera & Ballet de harten en hoofden van het publiek wil blijven raken met eigenzinnig opera- en balletrepertoire dat zich kan meten met het topaanbod van de wereld. Nationale Opera & Ballet vertrouwt erop daarbij veel bondgenoten te vinden met de overheid als belangrijkste partner. Om goed toegerust kansen te kunnen creëren en benutten, rekent Nationale Opera & Ballet op de steun van een betrouwbare overheid die het belang van kunst voor de samenleving inziet en op basis daarvan tot besluiten komt.

## 2. VERSLAG RAAD VAN TOEZICHT



Masterclass European Network of Opera Academies (ENOA) in Rossini repertoire met tenor/coach Raul Gimenez en tenor Cesar Arrieta.

De Raad van Toezicht kijkt met trots terug op het bijzondere jaar met een indrukwekkend programma van hoge kwaliteit dat in 2016 is uitgevoerd door Nationale Opera & Ballet en dat wederom een groot publiek wist te bereiken, in eigen huis en daarbuiten. De Nationale Opera won de Opera Company of the Year Award, het koor van DNO werd uitgeroepen tot beste van de wereld, het VR ballet van Peter Leung won prijzen en trok 400.000 views, solisten van Het Nationale Ballet wonnen twee Zwanen en al onze filmpjes die we zelf maken op onze website en youtube trokken 6,5 miljoen viewers. Met ons educatie programma bereikten we ruim 19.000 kinderen. Indrukwekkende cijfers van twee indrukwekkende gezelschappen, productiehuis en theater.

In april 2016 deelden De Nationale Opera en Het Nationale Ballet voor het eerst weer na 20 jaar het toneel in een productie waarin opera en dans een even belangrijke rol innemen: *Roméo et Juliette* van Hector Berlioz.

Er werd in 2016 een hoge gemiddelde zaalbezetting gerealiseerd van 94%. De Nationale Opera behaalde zelfs 96% zaalbezetting, een record. Het Nationale Ballet had in 2016 een zaalbezetting van 92%. Voor zowel opera- als balletprogrammering was er aanzienlijke nationale en internationale professionele belangstelling en waardering van publiek en media. Voor de Raad van Toezicht is het project Revitalisering Voorgebouw belangrijk. In 2016 finaliseerde Nationale Opera & Ballet de Educatie en Inleidingen Ruimte, die voor ons publiek een veel betere plek is voor de inleidingen en voor ons educatieprogramma. De Raad van Toezicht is trots dat we nu ons publiek betere faciliteiten kunnen bieden, en daarmee ook meer culturele en commerciële activiteiten kunnen ontplooiën.

Op verschillende manieren heeft Nationale Opera & Ballet in 2016 zijn maatschappelijk betrokken kant getoond, zoals in samenwerking met Dance for Health, Vluchtelingenwerk Nederland, Stedelijk Museum en Stichting Zout. Op het gebied van duurzaam ondernemen gaat continu de aandacht uit naar het zo duurzaam mogelijk vervangen en inkopen van producten en verduurzaming van de huisvesting, zoals in het Decoratelier van Nationale Opera & Ballet in Amsterdam Zuid-oost de warme en koude lucht via rest warmte/koude, energiezuinige ledverlichting in het achtergebouw, centrale

dimmerinstallatie en zonnepanelen op het dak van het theater. Eind 2016 is subsidie toegekend voor een zonnecentrale op het dak van het Decoratelier. Realisatie in 2017.

De gedegen manier waarop private bedrijven, fondsen en particulieren bij Nationale Opera & Ballet worden betrokken, heeft in 2016 tot een beter resultaat geleid, ondanks de lastige markt waarin de fondsenwerfers momenteel opereren. De Raad is zich bewust van deze competitieve omgeving en helpt de directie bij de ontwikkeling van beleid en de uitvoering waar nodig. De Raad van Toezicht bedankt particuliere en zakelijke gevers voor hun bijdragen.

Het jaarverslag en de jaarrekening 2016 zijn opgesteld onder verantwoordelijkheid van de directie, zijnde het stichtingsbestuur van de Stichting Nationale Opera & Ballet, en goedgekeurd in de vergadering van de Raad van Toezicht van 23 maart 2017. De Raad van Toezicht verleende bij de goedkeuring van de jaarrekening kwijting aan de directie voor het in 2016 gevoerde artistieke en zakelijke beleid.

De jaarrekening is voorzien van de goedkeurende controleverklaring van Deloitte Accountants B.V. Deloitte is vanaf verslagjaar 2016 de nieuwe accountant van Nationale Opera & Ballet en heeft in maart 2016 de controle overgenomen van PricewaterhouseCoopers. De directie en de Raad van Toezicht hebben gezamenlijk overleg gehad met de accountant.

De samenstelling van de Raad van Toezicht in relatie tot het rooster van aftreden is besproken in de vergaderingen en wordt vooral voorbereid in de Benoemings- en Remuneratiecommissie. De Raad bestond ultimo 2016 uit 9 leden. Op 22 maart 2016 nam de Raad van Toezicht afscheid van Bernadette Langius, na twee termijnen van 4 jaar. Zij begon in 2008 als lid van de Raad van Toezicht van Het Nationale Ballet en lid van de Raad van Toezicht van Het Muziektheater Amsterdam en na de fusie op 1 januari 2012 te hebben voltwoord, werd zij lid van de Raad van Toezicht Nationale Opera & Ballet. Bernadette Langius is de afgelopen jaren ook een zeer betrokken lid geweest van de Financiële Commissie van de Raad van Toezicht. Op 2 juni 2016 was het de laatste vergadering in aanwezigheid van Victor Halberstadt, die na 13 jaar (ruim 3 zittings-termijnen) aftrad. De Raad verliest in hem een zeer

gewaardeerd lid en geëngageerd voorzitter van de Financiële Commissie. De Raad van Toezicht is Bernadette Langius en Victor Halberstadt zeer dankbaar en erkentelijk voor hun steun, betrokkenheid en bijdragen de afgelopen jaren, met name bij de voorbereiding en totstandkoming van de fusie van de drie stichtingen op 1 januari 2012. Op 22 maart 2016 werd Robert Swaak welkom geheten als lid van de Raad van Toezicht en als lid van de Financiële Commissie.

De Raad van Toezicht vergaderde in 2016 vijfmaal met de statutaire directie. In de vergaderingen werd aandacht geschonken aan het Kunstenplan 2017-2020 (aanvraag en toewijzing), het DNO project *aus LICHT* (mei, juni, december) en Governance (december). De Raad van Toezicht werd geïnformeerd over en betrokken bij de projecten 'Revitalisering Voorgebouw' en 'Professionalisering en modernisering financiële organisatie'. Belangrijk aandachtspunt van de Raad van Toezicht is en blijft de continuïteit van de organisatie, mede in relatie tot de financiële resultaten en opgebouwde reserves. In elke vergadering is de Raad van Toezicht geïnformeerd over hetgeen in de diverse subcommissies is besproken. In elke vergadering zijn de financiën geagendeerd, voorbereid door de Financiële Commissie samen met algemeen directeur Els van der Plas en financieel manager a.i. Mark Straub en, indien nuttig en noodzakelijk, met de accountant van PricewaterhouseCoopers (PwC), Jan Sebel en diens opvolger Deloitte in de persoon van Maurice Quaadvlieg. De vereiste versteviging van de financiële situatie heeft de voortdurende aandacht van de Raad van Toezicht en directie.

De Raad had regelmatig een zogenaamde executive sessie zonder statutaire directie, waarin werd gesproken over bestuurlijke en personele zaken. Zo was er in juni een telefonische vergadering nadat de voorzitter van de Raad in kennis was gesteld over het vertrek van Pierre Audi naar het Festival in Aix-en-Provence in 2018. In december 2016 heeft de Raad van Toezicht onderling een zelfevaluatie gehouden. Dit aan de hand van een aantal vragen, waarvan de conclusies met elkaar zijn besproken.

De Raad werkt met commissies. In 2016 heeft na de mutaties in de samenstelling van de Raad ook een herindeling van de commissies plaatsgevonden. Vanaf 2 juni 2016 zijn de commissies als volgt samengesteld: commissie Fondsenwerving (Corinne Vigreux, voorzitter, lid: Jean François van Boxmeer), commissie Renovatie & Bouw (Jos Nijhuis, voorzitter, lid: Pieter Maarten Feenstra). Daarnaast kent de Raad de Financiële commissie (Else Bos, voorzitter, leden: Pieter Maarten Feenstra en Robert Swaak) en de Benoemingscommissie, die halverwege 2016 werd omgedoopt in Benoemings- en Remuneratiecommissie: (Jean-François van Boxmeer, voorzitter, leden:

Else Bos, Barbara Leach, Shula Rijxman). Deze laatste commissie bereidde de benoeming van Robert Swaak (22 maart 2016) voor en was in de tweede helft van 2016 vooral druk met de werving en selectie van een Directeur De Nationale Opera, vanwege het aanstaande vertrek van Pierre Audi. Daarnaast heeft de invulling van de Raad van Toezicht de aandacht vanwege het verlopen van de tweede zittingstermijn van vier toezichthouders, waaronder de voorzitter. De Raad heeft besloten om de voorzitter Jean-François van Boxmeer voor te dragen voor herbenoeming, waarmee de continuïteit van de voorzittersrol is geborgd. Over de invulling van de andere vacatures zal in 2017 meer bekend worden. In de loop van 2016 is voor elke commissie een reglement vastgesteld.

De Financiële Commissie vergaderde vijf keer, telkens voorafgaand aan de vergaderingen van de Raad van Toezicht. Januari 2016 stond in het teken van de subsidieaanvragen OCW en gemeente Amsterdam voor Kunstenplan 2017-2020. Na een positief advies van de Financiële Commissie werden de aanvragen, bestaande uit beleidsplan, meerjarige begroting en prestatieoverzicht, door de Raad van Toezicht goedgekeurd en op 31 januari ingediend bij beide subsidiënten. Ook werd begin januari het profiel vastgesteld van directeur Financiën & Control/adjunct directeur welke functie na het vertrek van Sandra Post (31 december 2015) vacant was en die op 14 november 2016 werd ingevuld door Miek de Ruijter. In de tussengelegde periode nam Mark Straub, naast zijn betrokkenheid als verandermanager a.i. bij de implementatie van het project 'Professionalisering en modernisering financiële organisatie', de vacante functie waar. Over de voortgang van genoemd project werd in elke vergadering gerapporteerd. Ook een terugkerend onderwerp was de DNO-cyclus *aus Licht* van Karl Heinz Stockhausen, een ambitieus operaproject dat De Nationale Opera in samenwerking met het Holland Festival en het Koninklijk Conservatorium voornemens is uit te voeren in 2018. In maart, bij de bespreking van de jaarcijfers 2015, namen we afscheid van accountant Jan Sebel van PwC. In mei werd het auditplan 2016 van de nieuwe accountant Maurice Quadvlieg van Deloitte besproken en in november stond de eerste Management Letter op de agenda. De Financiële Commissie was intensief betrokken bij de keuze van de nieuwe accountant en de overdracht.

De commissie Renovatie & Bouw vergaderde zes keer en besprak de voortgang van het project Revitalisering Voorgebouw dat in drie deelprojecten is opgesplitst: foyers en Inleidingen ruimte, (openbare) horeca en de entree. Inmiddels is de Inleidingenruimte gerealiseerd en wordt vanaf februari 2017 intensief gebruikt als multifunctionele ruimte, voor inleidingen (voorafgaand aan de voorstelling), voor educatie- en participatieactiviteiten en voor ontvangsten rond voorstellingen. Er zijn



Bij de rekvisietendienst wordt de laatste hand gelegd aan een levensecht paard voor de productie *Chovansjtsjina*.

inventariserende gesprekken gevoerd met potentiële exploitanten voor openbare horeca en deze worden in 2017 voortgezet. Met de geplande verbouwing van de begane grond van het Stadhuis komt het deelproject "entree" in zicht: met de gemeente wordt gesproken over het toekomstig en structureel gebruik van de Boekmanzaal door Nationale Opera & Ballet. Deze gesprekken worden in 2017 afgerond.

De commissie Fondsenwerving vergaderde twee keer. Gesproken werd over strategie en beleid van werving van sponsors, donateurs en fondsen. Ook is een advies met betrekking tot de oprichting en inrichting van een nieuwe stichting voor particuliere fondsenwerving voorbereid ter goedkeuring van de Raad van Toezicht. Dit laatste is gebeurd op 7 december 2016, waarmee de oprichting van de Stichting Nationale Opera & Ballet Fonds een feit was.

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 nevenfuncties van Ted Brandsen (Board Scottish Ballet vanaf 2017) en Els van der Plas (Codarts vanaf 2017). Functieneringsgesprekken met de afzonderlijke directieleden hebben plaatsgevonden.

De Raad complimenteert de directie en medewerkers van Stichting Nationale Opera & Ballet voor de grote inzet die is geleverd en dankt alle mensen die op een of andere manier betrokken zijn bij het verwezenlijken van producties en voorstellingen van internationaal topniveau. Dat de meeste van die voorstellingen geheel in eigen huis worden geproduceerd, is iets om trots op te zijn. De tweede helft van het 50-jarige jubileumseizoen van DNO is op gepaste en feestelijke wijze gevierd. Het leverde DNO veel media-aandacht en een groot publieks- en mediabereik op evenals de internationale onderscheiding van Opera Company of the Year.

Ook alle partners van de stichting is de Raad 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 OCW en de gemeente Amsterdam die met veel betrokkenheid en enthousiasme NO&B al jaren steunen.

Amsterdam, 23 maart 2017

De Raad van Toezicht van de Stichting Nationale Opera & Ballet

Jean-François van Boxmeer  
Else Bos  
Pieter Maarten Feenstra  
Sir Peter Jonas  
Barbara Leach  
Jos Nijhuis  
Shula Rijxman  
Robert Swaak (vanaf 22 maart 2016)  
Corinne Vigreux



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

### SAMENSTELLING RAAD VAN TOEZICHT EN DIRECTIE/BESTUUR

achternaam	voornaam	m/v	geb. jaar	functie	datum aantreden	datum aftreden	termijn
<b>Raad van Toezicht</b>							
Bos	Else	v	1959	lid RvT	01-06-2012	01.06.2020	1
Boxmeer, van	Jean François	m	1961	voorzitter RvT	01-10-2009	01.10.2017	2
Feenstra	Pieter Maarten	m	1957	lid RvT	11-03-2014	11.03.2022	1
Halberstadt	Victor	m	1939	lid RvT	01-06-2003	01.07.2016	3
Jonas	Sir Peter	m	1946	lid RvT	01-10-2009	01.10.2017	2
Langius	Bernadette	v	1960	lid RvT	14-04-2008	14.04.2016	2
Leach	Barbara	v	1959	lid RvT	01-09-2009	01.09.2017	2
Nijhuis	Jos	m	1957	lid RvT	01-09-2009	01.09.2017	2
Rijxman	Shula	v	1959	lid RvT	26-05-2015	26.05.2023	1
Swaak	Robert	m	1960	lid RvT	22-03-2016	22-03-2024	1
Vigreux	Corinne	v	1964	lid RvT	11-03-2014	11.03.2022	1
<b>Directie/Bestuur</b>							
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. Haar nevenfuncties zijn onder meer: lid raad van commissarissen van de Nederlandse Waterschapsbank N.V. (tot april 2016), lid raad van toezicht van Isala Klinieken (tot september 2015), plaatsvervangend voorzitter raad van commissarissen NHG/WEW (tot december 2015), lid van de Monitor Commissie Corporate Governance.

**De heer Van Boxmeer** is voorzitter raad van bestuur/CEO Heineken N.V. Hij is lid van de raad van commissarissen Mondelez international (USA), lid van 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 mede-oprichter en partner van Aletra Capital Partners en is daarnaast lid raad van advies Houthoff Buruma, lid raad van toezicht Maupertuus, mede-eigenaar van lwamanzi Game Lodge, Koster, Zuid Afrika.

**Sir Peter Jonas** is voormalig algemeen directeur van de English National Opera en voormalig algemeen en artistiek directeur van de Bayerische Staatsoper München. Hij is Fellow van de Royal College of Music en van de Royal Northern College of Music (Manchester), 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 de 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 Nijhuis** is president & CEO Schiphol Group. Hij is lid van de raad van commissarissen SNS Bank N.V., non-executive lid van de board of directors van Aéroports de Paris S.A., non-executive lid van de board of directors Brisbane Airport Corporation PTY Ltd, lid ACI Europe Board, lid Amsterdam Economic Board, co-voorzitter Platform Beveiliging en Publieke Veiligheid Schiphol, lid van het dagelijks- en algemeen bestuur VNO-NCW, lid Cyber Security Raad, lid raad van commissarissen Hotel Okura Amsterdam B.V.

**Mevrouw Rijxman** was tot september lid raad van bestuur NPO en vanaf 1 september 2016 voorzitter raad van bestuur

NPO, lid bestuur Coproductiefonds Binnenlandse Omroep, lid bestuur STER, lid raad van toezicht Nederlands Instituut voor Beeld en Geluid, voorzitter raad van toezicht Amsterdam Marketing (t/m 31 december 2016), lid raad van commissarissen Amsterdam RAI (tot april 2016), lid raad van toezicht Nederlandse Loterij (m.i.v. oktober 2016).

**De heer Swaak** is Global Clients, Industries & Sectors leader 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 en onafhankelijk lid van de raad van bestuur van Groupe ILIAD. Daarnaast is ze oprichter en voorzitter van de Sofronie Foundation en lid van de adviesraad van Sutton Trust.

### NEVENFUNCTIES DIRECTIE/BESTUUR

**De heer Audi** is vanaf oktober 2015 artistiek directeur Park Avenue Armory, lid Akademie van Kunsten, bestuurslid van De Ateliers en Honorary Fellow Muziektheater aan de Universiteit van Amsterdam.

**De heer Brandsen** is artistiek adviseur van de Nationale Balletacademie en sinds april 2015 lid raad van advies Combined Creatives.

**Mevrouw Van der Plas** is bestuurslid van Kunsten '92, bestuurslid De Plantage, lid van commissie van bijstand de VeerStichting; lid van programmaraad China (ministerie BZ/SICA), lid van bestuur Writers Unlimited internationaal literair festival, lid comité van aanbeveling What Design Can Do conferentie, lid comité van aanbeveling Holland Dance festival.



# PRESENTATIE- VERANTWOORDING + JAARREKENING 2016 + OVERIGE GEGEVENS

## INHOUD

<b>3.</b>	<b>Prestatieverantwoording</b>	82
3.1.	Prestatieverantwoording	82
3.2.	Geaggregeerd overzicht prestatieverantwoording Opera – OCW	83
3.3.	Geaggregeerd overzicht prestatieverantwoording Ballet – OCW	83
3.4.	Toelichting prestatieverantwoording	84
<b>4.</b>	<b>Jaarrekening</b>	86
4.1.	Balans per 31 december 2016 (na resultaatbestemming)	86
4.2.	Functionele exploitatierekening 2016	87
4.3.	Kasstroomoverzicht	88
4.4.	Toelichting op de jaarrekening 2016	89
4.4.1.	Algemene grondslagen voor het opstellen van de jaarrekening	90
4.4.2.	Grondslagen voor waardering van activa en passiva	90
4.4.3.	Grondslagen voor de bepaling van het resultaat	92
4.4.4.	Kritische beoordelingen en inschattingen	93
4.4.5.	Segmentinformatie	93
4.4.6.	Financiële instrumenten en risicobeheersing	94
4.4.7.	Toelichting op de balans per 31 december 2016	95
4.4.8.	Toelichting op het Meerjaren Investerings- en OnderhoudsPlan (MIOP)	106
4.4.9.	Niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen	107
4.4.10.	Toelichting op de exploitatierekening 2016	108
4.4.11.	Toelichting op het kasstroomoverzicht	117
4.4.12.	Toelichting op het exploitatieresultaat Theater	118
4.4.13.	Toelichting op het exploitatieresultaat Opera	121
4.4.14.	Toelichting op het exploitatieresultaat Ballet	124
4.5.	Overige toelichtingen	127
4.5.1.	Gebeurtenissen na balansdatum	127
4.5.2.	Resultaatbestemming	127
4.6.	Ondertekening van de jaarrekening	127
<b>5.</b>	<b>Overige gegevens</b>	128
5.1.	Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	128

# 3. PRESTATIE- VERANTWOORDING

## 3.1. PRESTATIEVERANTWOORDING

	NO&B TOTAAL		NO&B TOTAAL		OPERA		BALLET		THEATER	
	Rekening 2016		Prestatieafspraken gemiddeld 2013-2016		Rekening 2016		Rekening 2016		Rekening 2016	
	aantal	aantal bezoeken	aantal		aantal	aantal bezoeken	aantal	aantal bezoeken	aantal	aantal bezoeken
<b>A. Podiumkunsten: producerend</b>										
1 Nieuwe producties:										
eigen producties	13	107.841			6	53.507	7	54.334	0	0
coproducties <sup>1</sup>	10	66.251			10	66.251	1	12.811	0	0
2 Reprises	9	78.855			1	12.589	8	66.266	0	0
3 Voorstellingen:			216.250							
in Amsterdam <sup>1</sup>	184	230.824			96	130.657	96	112.978	0	0
in de rest van Nederland	25	11.309			4	1.690	21	9.619	0	0
in het buitenland	15	10.814			0	0	15	10.814	0	0
4 Anders, n.l.:										
verhuur	9	11.409			0	0	0	0	9	11.409
schooluitvoering	4	2.610			0	0	4	2.610	0	0
educatieve activiteit	426	14.529			108	5.807	135	5.932	183	2.790
talentontwikkeling	0	0			0	0	0	0	0	0
workshops	8	1.203			6	1.148	2	55	0	0
lezing/inleiding	9	290			6	191	3	99	0	0
open dag <sup>2</sup>	1	4.000			1	4.000	1	4.000	1	4.000
registratie/adaptatie radio/TV/bioscoop	14	363.956			12	358.956	2	5.000	0	0
overig:										
rondleidingen	171	2.572			0	0	0	0	171	2.572
lunchconcerten	32	9.680			32	9.680	0	0	0	0
overig voorstellingen	76	27.687			46	9.951	30	17.736	0	0
<b>BIJDRAGE AAN STEDELIJKE AMBITIES</b>										
<b>TALENTONTWIKKELING</b>										
Aantal bereikte scholen	212		120							
Aantal bereikte scholieren (PO en VMBO)	13.529		10.000							
Aantal via programma's opgeleide jonge makers	688		34							
<b>INTERNATIONALE CULTUURSTAD VAN WERELDKLASSE</b>										
Aantal internationale coproducties	6		4							
Aantal producties/activiteiten in het buitenland	18		8							
Aantal activiteiten voor internationaal publiek in Amsterdam	184		154							
Aandeel buitenlandse bezoeken van totaal bezoeken	29.024		15.750							

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

<sup>1</sup> Bij Nieuwe producties: coproducties en Voorstellingen: in Amsterdam is de gezamenlijke Opera en Ballet productie *Roméo et Juliette* afzonderlijk in de kunstvormkolom verantwoord. In kolom NO&B totaal is deze activiteit één keer verantwoord.

<sup>2</sup> *Open dag* is een gezamenlijke activiteit van Opera, Ballet en Theater en wordt separaat in alle drie kolommen verantwoord. In kolom NO&B totaal is deze activiteit één keer verantwoord.

## 3.2. GEAGGREGEERD OVERZICHT PRESTATIEVERANTWOORDING OPERA - OCW

OPERA	huidig boekjaar 2016		activiteitenplan		vorig boekjaar	
	aantal	aantal bezoeken	aantal	aantal bezoeken	aantal	aantal bezoeken
<b>Totaal aantal producties</b>	<b>17</b>	<b>132.347</b>	<b>12</b>	<b>118.885</b>	<b>16</b>	<b>126.950</b>
Nieuwe eigen producties	6	53.507			5	41.724
<i>Waarvan grote zaal (vanaf 400 zitplaatsen)</i>	6	53.507			5	41.724
Reprises	1	12.589			1	14.375
<i>Waarvan grote zaal (vanaf 400 zitplaatsen)</i>	1	12.589			1	14.375
Nieuwe co-producties	10	66.251			7	50.017
<i>Waarvan grote zaal (vanaf 400 zitplaatsen)</i>	7	65.131			5	48.802
Reprise co-producties	0	0			3	20.834
<i>Waarvan grote zaal (vanaf 400 zitplaatsen)</i>	0	0			3	20.834
<b>Totaal aantal uitvoeringen</b>	<b>100</b>	<b>132.347</b>	<b>87</b>	<b>118.885</b>	<b>98</b>	<b>126.950</b>
Waarvan in de standplaats	96	130.657	87	118.885	98	126.950
Waarvan buiten de standplaats	4	1.690			0	0
Waarvan in het buitenland	0	0			0	0
<b>Aantal schooluitvoeringen</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>23</b>	<b>5.200</b>	<b>2</b>	<b>2.302</b>
Aantal schooluitvoeringen PO	0	0			2	2.302
Aantal schooluitvoeringen VO	0	0			0	0
<i>Aantal jeugduitvoeringen</i>	1	850			1	480
<b>Totaal aantal uitvoeringen per productie</b>	<b>6</b>	<b>7.785</b>			<b>6</b>	<b>7.934</b>
Totaal aantal educatieve activiteiten	108	5.807	90	1.900	131	6.818
Registraties / adaptaties voor TV	3	138.956			2	28.000
Registraties / adaptaties voor radio	9	220.000			9	180.000
Registraties / adaptaties voor bioscoop	0	0			0	0
Workshops voor amateurs	6	1.148	24	700	1	324
Lezingen en inleidingen	6	191	80	12.000	2	61
Anders/Overige activiteiten	79	23.631			66	24.404

## 3.3. GEAGGREGEERD OVERZICHT PRESTATIEVERANTWOORDING BALLET – OCW

BALLET	huidig boekjaar 2016		activiteitenplan		vorig boekjaar	
	aantal	aantal bezoeken	aantal	aantal bezoeken	aantal	aantal bezoeken
<b>Totaal aantal producties</b>	<b>16</b>	<b>133.411</b>	<b>12</b>	<b>109.248</b>	<b>13</b>	<b>167.331</b>
Nieuwe eigen producties	7	54.334			6	46.409
<i>Waarvan grote zaal (vanaf 400 zitplaatsen)</i>	6	54.036			5	45.940
Reprises	8	66.266			5	82.486
<i>Waarvan grote zaal (vanaf 400 zitplaatsen)</i>	7	64.302			5	82.486
Nieuwe co-producties	1	12.811			1	21.090
<i>Waarvan grote zaal (vanaf 400 zitplaatsen)</i>	1	12.811			1	21.090
Reprise co-producties	0	0			1	17.346
<i>Waarvan grote zaal (vanaf 400 zitplaatsen)</i>	0	0			1	17.346
<b>Totaal aantal uitvoeringen</b>	<b>132</b>	<b>133.411</b>	<b>96</b>	<b>109.248</b>	<b>154</b>	<b>167.331</b>
Waarvan in de standplaats	96	112.978	70	91.415	80	113.363
Waarvan buiten de standplaats	21	9.619	16	9.958	62	36.068
Waarvan in het buitenland	15	10.814	10	7.875	12	17.900
<b>Aantal schooluitvoeringen</b>	<b>4</b>	<b>2.610</b>	<b>12</b>	<b>3.650</b>	<b>10</b>	<b>9.201</b>
Aantal schooluitvoeringen PO	4	2.610			4	5.417
Aantal schooluitvoeringen VO	0	0			6	3.784
<i>Aantal jeugduitvoeringen</i>	0	0			1	939
<b>Totaal aantal uitvoeringen per productie</b>	<b>8</b>	<b>8.338</b>			<b>12</b>	<b>12.872</b>
Totaal aantal educatieve activiteiten	135	5.932	85	1.900	115	4.327
Registraties / adaptaties voor TV	1	0			0	0
Registraties / adaptaties voor radio	0	0			0	0
Registraties / adaptaties voor bioscoop	1	5.000			1	193
Workshops voor amateurs	2	55	60	1.800	0	0
Lezingen en inleidingen	3	99	70	13.900	3	73
Anders/Overige activiteiten	31	21.736			35	14.629

### 3.4. TOELICHTING PRESTATIEVERANTWOORDING

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

	Opera	Ballet	Opera & Ballet
<b>Ministerie OCW</b>	12	12	
• Gemiddeld aantal grote zaalproducties	115.335	112.898	
• Gemiddeld aantal bezoeken totaal	5.200	3.650	
• Gemiddeld aantal bezoekende scholieren	4.800	3.650	
• waarvan scholieren PO	400	0	
• waarvan scholieren VO			
<b>Gemeente Amsterdam</b>			
• Aantal nieuwe producties		4	
• Reprises		3	
• Aantal voorstellingen in Amsterdam		70	
• Aantal bezoekers van voorstellingen in Amsterdam		90.000	
• Aantal leerlingen PO en VMBO			10.000
• Aantal scholen			120

NO&B vertoont in deze kunstenplan periode 2013-2016 een stijgende lijn op alle prestaties (zie ook de terugblik op p.63 en verder van het bestuursverslag). In 2016 presteert Nationale Opera & Ballet op de aantallen producties wederom hoger met in totaal 33 producties waarvan 17 van de opera en 16 van het ballet. Dat geldt ook voor de aantallen voorstellingen. Dat er markt is voor meer opera en ballet blijkt uit het feit dat het bezettingspercentage ongekend hoog blijft: 96% bij opera en 92% bij ballet. Aantallen bezoekers zijn voor opera 132.347 en voor ballet 133.411 mensen.

Een bijzonder hoog aantal leerlingen uit het basisonderwijs (PO) en van de middelbare school (VO) hebben NO&B bezocht. In totaal 17.204 leerlingen hebben een jeugdvoorstelling of een reguliere opera of balletvoorstelling bezocht. Er zijn 243 activiteiten in 2016 die specifiek gericht zijn op de leerlingen: zij genoten een theatrale rondleiding voor en achter de schermen in het theater, een workshop, opera/ballet in je klas, een CKV workshop met voorstellingsbezoek of andere educatieve activiteit bij NO&B. De CKV voorstelling wordt voorbereid aan de hand van een lesmaterialen-pakket dat wordt aangeleverd door NO&B en door de docent gebruikt; gevolgd door een workshop in ons NO&B theater voorafgaand aan de voorstelling. Het Nationale Ballet heeft met de programma's en voorstellingen van *La Bayadère*, *Coppelia* en *de Grote Kleine Kist* vooral veel leerlingen uit primair onderwijs bereikt. In het jaarverslag p.28 en verder is een uitgebreide opsomming van activiteiten en aantallen leerlingen te lezen; deze dient ter

aanvulling op de prestatie verantwoording in 3.2 en 3.3. Er is overlegd met het Ministerie van OCW over deze aanvullende wijze van rapporteren.

Met trots presenteert NO&B de vele nieuwe makers en nieuwe talenten die zijn begeleid en ontvangen in masterclasses en de student opera's van Opera Forward Festival 2016. 672 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 12 talenten een top klas die de potentie heeft door te kunnen groeien naar het grote gezelschap van Het Nationale Ballet. De leden van de Junior Company worden in balletprogramma's opgenomen, waardoor het aantal performances voor deze balletdancers hoog is en er een daadwerkelijke pre-voorbereiding is op een internationale danscarrière. De Junior Company realiseerde in 2016 *Ballet Bubbles*, een succesvolle productie die door Nederland heeft getoerd.

De producties van De Nationale Opera worden in Amsterdam uitgevoerd en het aandeel buitenlandse bezoekers groeit licht van 5% naar 7%. Het internationale bereik wordt enorm vergroot door samenwerking in coproducties. Dat geldt in 2016 voor huizen en festivals als Canadian Opera House, Théâtre alla Scala, Deutsche Oper Berlin, Royal Opera House, Opera National de Paris, Théâtre des Champs-Élysées en Los Angeles Philharmonic.

Het Nationale Ballet gaat ruimschoots over de door de gemeente Amsterdam gestelde normen. In 2016 zijn 7 nieuwe producties, 1 nieuwe coproductie en 8 reprises geprogrammeerd; Er zijn 96 voorstellingen in Amsterdam uitgevoerd en ook de bezoekersaantallen zijn meer dan overtroffen (+24.163 bezoekers).

Met een jaarlijkse open dag, lunchconcerten, rondleidingen, cursussen, foyeravonden en inleidingen biedt Nationale Opera & Ballet (toekomstige) liefhebbers de mogelijkheid om kennis te maken met de beide kunstvormen. NO&B is een gastvrij theater voor vele Amsterdammers, Nederlanders en buitenlandse gasten die kennis willen maken of fan zijn van het bijzondere werk dat wordt voortgebracht.

# 4. JAARREKENING

## 4.1. BALANS PER 31 DECEMBER 2016 (NA RESULTAATBESTEMMING)

(x € 1.000)		31-dec-16	31-dec-15
<b>ACTIVA</b>			
Immateriële vaste activa	1a.		
-Software		179	399
-In uitvoering		288	0
<b>Totale immateriële vaste activa</b>		<b>467</b>	<b>399</b>
Materiële vaste activa	1b.		
-Gebouw		3.096	3.240
-Verbouwingen		2.603	2.867
-Inventaris en inrichting		4.667	5.435
-In uitvoering		2.915	1.401
<b>Totale materiële vaste activa</b>		<b>13.281</b>	<b>12.943</b>
<b>Totale vaste activa</b>	1.	<b>13.748</b>	<b>13.342</b>
-Vorraden	2.	1.800	2.213
-Vorderingen	3.	2.949	3.534
-Liquide middelen	4.	33.247	29.819
<b>Totale vlottende activa</b>		<b>37.996</b>	<b>35.566</b>
<b>TOTALE ACTIVA</b>		<b>51.744</b>	<b>48.908</b>
<b>PASSIVA</b>			
Algemene reserve		4.273	4.292
Risicoreserve		2.000	2.000
Bestemmingsreserves		9.632	9.132
Bestemmingsfonds OCW		1.841	746
<b>Eigen vermogen</b>	5.	<b>17.746</b>	<b>16.170</b>
<b>Voorzieningen</b>	6.	<b>11.658</b>	<b>10.361</b>
<b>Langlopende schulden</b>	7.	<b>9.762</b>	<b>9.611</b>
<b>Kortlopende schulden</b>	8.	<b>12.578</b>	<b>12.766</b>
<b>TOTALE PASSIVA</b>		<b>51.744</b>	<b>48.908</b>

## 4.2. FUNCTIONELE EXPLOITATIEREKENING 2016

		Rekening 2016	Begroting 2016	Rekening 2015
<b>BATEN</b> (x € 1.000)				
Directe opbrengsten				
<i>Publieksinkomsten totaal</i>	9.	16.038	15.044	16.573
Publieksinkomsten buitenland		307	320	714
Publieksinkomsten binnenland totaal		15.731	14.724	15.859
<i>Waarvan recette</i>		12.945	12.349	12.752
<i>Waarvan uitkoop</i>		90	143	465
<i>Waarvan partage</i>		109	0	109
<i>Waarvan overige publieksinkomsten</i>		2.587	2.232	2.533
Sponsorinkomsten	10.	482	401	522
<i>Waarvan sponsoring in natura</i>		0	0	0
<i>Waarvan overige sponsorinkomsten</i>		482	401	522
Overige inkomsten	11.	1.448	1.167	2.219
<i>Waarvan vergoedingen van coproducenten</i>		765	885	1.483
<i>Waarvan overige inkomsten</i>		683	282	736
Indirecte opbrengsten	12.	432	459	424
<i>Waarvan overige indirecte opbrengsten</i>		432	459	424
<b>Totale opbrengsten</b>		<b>18.400</b>	<b>17.071</b>	<b>19.738</b>
Structurele subsidie OCW		31.908	31.359	31.483
Structurele subsidie gemeente		11.146	11.146	11.146
Overige subsidies/bijdragen uit publieke middelen		590	68	72
Overige bijdragen uit private middelen		2.547	2.800	1.278
<i>Waarvan particulieren incl. vriendenverenigingen</i>		1.298	1.470	886
<i>Waarvan private fondsen</i>		1.249	1.330	392
<b>Totale Subsidies/Bijdragen</b>	13.	<b>46.191</b>	<b>45.373</b>	<b>43.979</b>
<b>TOTALE BATEN</b>		<b>64.591</b>	<b>62.444</b>	<b>63.717</b>
<b>LASTEN</b> (x € 1.000)				
Beheerlasten personeel	14.	8.485	8.097	7.745
<i>Waarvan vast contract</i>		88,8	7.402	6.314
<i>Waarvan tijdelijk contract</i>		6,2	515	1.060
<i>Waarvan inhuur</i>		568	235	371
Beheerlasten materieel	15.	7.775	8.218	8.139
<b>Totale Beheerlasten</b>		<b>16.260</b>	<b>16.315</b>	<b>15.884</b>
Activiteitenlasten personeel	16.	38.180	38.607	38.833
<i>Waarvan vast contract</i>		352,2	23.559	24.860
<i>Waarvan tijdelijk contract</i>		55,2	3.692	0
<i>Waarvan inhuur</i>		10.929	11.016	10.182
Activiteitenlasten materieel	17.	8.628	8.735	8.457
<b>Totale Activiteitenlasten</b>		<b>46.808</b>	<b>47.342</b>	<b>47.290</b>
<b>TOTALE LASTEN</b>		<b>63.068</b>	<b>63.657</b>	<b>63.174</b>
<b>SALDO UIT GEWONE BEDRIJFSVOERING</b>		<b>1.523</b>	<b>-1.213</b>	<b>543</b>
Saldo rentebaten/-lasten	18.	54	200	195
Saldo bijzondere baten/lasten	19.	0	0	196
<b>EXPLOITATIERESULTAAT</b>		<b>1.577</b>	<b>-1.013</b>	<b>934</b>

## 4.3. KASSTROOMOVERZICHT

(x € 1.000)

	2016	2015
<b>I Kasstroom uit operationele activiteiten</b>		
Exploitatieresultaat	1.577	934
Aanpassen voor:		
Afschrijvingen (im)materiële vaste activa	1.935	2.135
Mutatie voorzieningen	1.297	-94
Mutatie langlopende schulden	151	953
<b>Bruto kasstroom uit operationele activiteiten</b>	<b>4.959</b>	<b>3.928</b>
Mutatie in voorraden	413	-258
Mutatie in vorderingen	585	-328
Mutatie kortlopende schulden	-188	-104
<b>Netto kasstroom uit operationele activiteiten</b>	<b>5.769</b>	<b>3.238</b>
<b>II Kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>		
Investering in (im)materiële vaste activa	-2.341	-2.941
Desinvestering (im)materiële vaste activa	0	0
<b>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>	<b>-2.341</b>	<b>-2.941</b>
<b>III Kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>		
Ontvangsten uit langlopende schulden	0	0
Aflossing uit langlopende schulden	0	0
<b>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Mutatie liquide middelen I - II - III</b>	<b>3.428</b>	<b>297</b>
Liquide middelen einde boekjaar	33.247	29.819
Liquide middelen begin boekjaar	29.819	29.522
<b>Mutatie liquide middelen</b>	<b>3.428</b>	<b>297</b>

## 4.4. TOELICHTING OP DE JAARREKENING 2016

**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 muzikdramatische kunstvormen;
- het verzorgen van onderscheidend aanbod op het gebied van muzikdramatische 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 muzikdramatische kunst in Nederland, in het bijzonder door het verzorgen van grootschalig opera-aanbod;
- het realiseren van een groot landelijk publieksbereik,

Alsmede al hetgeen met het vorenstaande in de ruimste zin verband houdt of daartoe bevorderlijk kan zijn.

Het vermogen van de stichting wordt gevormd door:

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

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

De statuten van Stichting Nationale Opera & Ballet zijn op 8 december 2015 aangepast om volledig te voldoen aan de voorwaarden die de Belastingdienst stelt aan instellingen met een ANBI status. De aanpassing heeft na overleg met de Belastingdienst plaatsgevonden. De statuten zijn overeenkomstig gewijzigd door middel van een notariële akte en 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. In het bestuur van deze vereniging neemt het Hoofd Fondsenwerving en Relatiebeheer van Nationale Opera & Ballet zitting. Deze vereniging doet jaarlijks een gift aan DNO waarmee onder meer de inleidingen voor de voorstellingen worden gefinancierd.

**Subsidiëring**

De stichting wordt deels gesubsidieerd door het ministerie van OCW. Voor de periode 2013-2016 heeft OCW initieel een subsidie toegekend van € 97.429.220 voor Opera en € 27.675.344 voor Ballet. De initiële bijdrage OCW voor 2016 bedraagt € 31.276.141. In de exploitatierekening wordt in 2016 een hoge structurele subsidie verantwoord op grond van tussentijds door OCW toegekende loon- en prijsbijstellingen op de initiële beschikking.

De gemeente Amsterdam heeft voor de periode 2013-2016 een subsidie toegekend van € 11.145.920 per jaar voor de functie podium voor dans, opera en balletgezelschap.

Voor 2016 heeft het ministerie van OCW naast de initiële subsidie tevens een projectsubsidie toegekend van € 592.616. Deze incidentele publieke subsidie betreft een vaststellingsovereenkomst op basis van een subsidieaanvraag die is verleend op grond van artikel 1, eerste lid, van het Besluit op specifiek cultuurbeleid, onder de voorwaarde dat de begrotingswetgever voldoende middelen ter beschikking stelt. De subsidie is verleend op basis van een activiteitenplan gericht op het terugdringen van langdurige personeelsdossiers.

**Functionele exploitatierekening**

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

**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.

#### 4.4.1. ALGEMENE GRONDSLAGEN VOOR HET 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 2013-2016 van de gemeente Amsterdam (hierna Handboek Gemeente), de Algemene Subsidieverordening Amsterdam (ASA 2012) en Handboek verantwoording Cultuursubsidies Instellingen 2013-2016 (hierna Handboek OCW).

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

##### Stelselwijziging

Gedurende het boekjaar is software gerubriceerd onder de immateriële vaste activa. In voorgaande jaren was dit opgenomen onder de materiële vaste activa. De vergelijkende cijfers zijn aangepast. Deze stelselwijziging heeft geen invloed op vermogen en resultaat.

##### Continuïteit van de activiteiten

Deze jaarrekening is opgesteld uitgaande van de continuïteitsveronderstelling.

##### Wet Normering Topinkomens

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

##### Vreemde valuta

###### Functionele valuta

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

###### Transacties, vorderingen en schulden

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

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

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

##### Financiële instrumenten

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

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

#### 4.4.2. GRONDSLAGEN VOOR WAARDERING VAN ACTIVA EN PASSIVA

##### Immateriële vaste activa

Immateriële 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.

##### Materiële vaste activa

Het Decoratelier wordt gewaardeerd tegen verkrijgings- of vervaardigingsprijs inclusief direct toerekenbare kosten, verminderd met de lineaire berekende afschrijvingen op basis van de geschatte toekomstige gebruiksduur. Er wordt rekening gehouden met de bijzondere waardeverminderingen die op balansdatum worden verwacht.

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 kosten die direct toerekenbaar zijn aan producties die in volgende jaren in première gaan, wanneer het waarschijnlijk is dat toekomstige economische voordelen uit hoofde van deze producties zullen toekomen aan de stichting.

##### Vorderingen

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

##### Liquide middelen

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

##### Eigen vermogen

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

##### Stichtingskapitaal

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

##### Algemene reserve

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

##### Bestemmingsreserves

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

##### Bestemmingsfonds

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

##### Voorzieningen

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

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

#### Andere lange termijn personeelsbeloningen

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

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

#### **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 uiteindelijk 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.

#### **4.4.3. GRONDSLAGEN VOOR DE BEPALING VAN HET RESULTAAT**

##### **Algemeen**

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

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

##### **Subsidies**

De structurele subsidies die worden ontvangen ten behoeve van de exploitatie van voortdurende activiteiten worden als baten verantwoord in de functionele exploitatierekening in het jaar waar de toekenning voor geldt. De subsidies worden verantwoord als het waarschijnlijk is dat deze worden ontvangen

en Nationale Opera & Ballet de condities voor ontvangst kan aantonen.

#### **Sponsorbijdragen**

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

#### **Giften en bartering**

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

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

Het aangaan van bartering overeenkomsten is de laatste jaren toegenomen. Bartering is te omschrijven als ruilhandel met gesloten beurzen. In beginsel is een 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 & Relatiebeheer is opgesteld en het contract door partijen is getekend;
- te leveren prestaties worden in het resultaat verantwoord als de prestatie heeft plaatsgevonden;
- de waarde van de prestaties wordt tegen verkoopwaarde verantwoord;
- voor haar prestatie hanteert NO&B als kostprijs de kosten van plaatskaarten en eventuele externe kosten;
- als de verkoopwaarde van de ruilhandel verschilt, dan wordt het verschil aangemerkt als gift;
- opbrengsten bartering van 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.

#### **4.4.4. KRITISCHE BEOORDELINGEN EN INSCHATTINGEN**

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.

#### **4.4.5. SEGMENTINFORMATIE**

In paragraaf 4.4.12 tot en met 4.4.14 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 één 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-rievan. Deze kosten betreffen o.a. de supportafdelingen, maar ook de technische afdelingen en de kostuumafdelingen.

#### 4.4.6. 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 2016 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.

##### Kasstroorrisico

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

##### Renterisico

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

##### Kredietrisico

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

#### 4.4.7 TOELICHTING OP DE BALANS PER 31 DECEMBER 2016

##### 1a. Immateriële vaste activa

(x € 1.000)	Software	In uitvoering	Totaal
<b>1 januari</b>			
Aanschafwaarde	671	0	671
Afschrijvingen	272	0	272
Boekwaarde	399	0	399
<b>Mutaties</b>			
Investeringen en overboeking in uitvoering	-38	288	249
Afschrijvingen	181	0	181
Bijzondere waardevermindering	0	0	0
	-220	288	68
<b>31 december</b>			
Aanschafwaarde	632	288	920
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	453	0	453
<b>Boekwaarde</b>	<b>179</b>	<b>288</b>	<b>467</b>
afschrijvingstermijn	1.5 tot 5 jaar	n.v.t.	

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

De toename in het onderhanden werk bestaat o.a. uit het nieuwe systeem voor de financiële administratie en een BI reporting tool.

Het negatieve bedrag bij de post "Investeringen en overboeking in uitvoering" wordt veroorzaakt door deactivatie van immateriële vaste activa ontstaan door facturen die in 2015 ten onrechte zijn geactiveerd op de balans. Deze facturen zijn in 2016 ten laste van het resultaat gebracht.

**1b. Materiële vaste activa**

(x € 1.000)	Gebouw	Verbouwingen	Inventaris en inrichting	In uitvoering	Totaal
<b>1 januari</b>					
Aanschafwaarde	6.683	3.891	11.779	1.401	23.754
Afschrijvingen	3.443	1.024	6.344	0	10.811
Boekwaarde	3.240	2.867	5.435	1.401	12.943
<b>Mutaties</b>					
Investeringen en overboeking in uitvoering	0	19	560	1.514	2.092
Afschrijvingen	144	283	1.327	0	1.753
Bijzondere waardevermindering	0	0	0	0	0
	-144	-264	-767	1.514	339
<b>31 december</b>					
Aanschafwaarde	6.683	3.910	12.338	2.915	25.846
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	3.587	1.307	7.671	0	12.564
<b>Boekwaarde</b>	<b>3.096</b>	<b>2.603</b>	<b>4.667</b>	<b>2.915</b>	<b>13.281</b>
afschrijvingstermijn	25 jaar	2 tot 25 jaar	3 tot 30 jaar	n.v.t.	

Het "Gebouw" betreft het pand van het Decoratelier, dat gevestigd is op Kollenbergweg 1 in Amsterdam Zuidoost. Het pand is volledig eigendom van de stichting NO&B.

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

De toename in de post "In uitvoering" betreft de revitalisering van het voorgebouw. Daarnaast is geïnvesteerd in een centrale dimmerinstallatie, airconditioning installaties, additionele boventiteling in de zaal en in een concertvleugel.

**2. Voorraden**

(x € 1.000)	2016	2015
Voorraden	286	256
Onderhanden werk	1.514	1.957
<b>Stand per 31 december</b>	<b>1.800</b>	<b>2.213</b>

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

Het onderhanden werk omvat kosten die direct toerekenbaar zijn aan producties in 2017 en € 163.000 voor *La Clemenza di Tito* en € 90.000 voor *Tristan & Isolde* die in 2018 beiden in Amsterdam in première zullen gaan.

**3. Vorderingen**

(x € 1.000)	2016	2015
Debiteuren	712	872
Belastingen	656	516
Rekening-courant HNB Fonds	8	156
Nog te ontvangen coproductie bijdrage	326	823
Personeelsdebiteuren en creditcards	27	35
Voorschotten	583	607
Overige vorderingen	462	144
Vooruitbetaalde kosten	0	26
Overige overlopende activa	176	355
<b>Stand per 31 december</b>	<b>2.949</b>	<b>3.534</b>

De debiteuren zijn € 50.000 verminderd voor oninbaarheid en aangemerkt als dubieuze debiteuren.

De coproductie bijdragen 2016 betreffen Teatro dell'Opera di Roma voor *Il trovatore* en diverse co-producenten voor de opera *Only the sound remains*.

Voorschotten hebben betrekking op producties in 2017, 2018 en 2019 zoals *Die Entführung aus dem Serail*, *Prince Igor*, *Wozzeck*, *Die Liebenden*, *Blind* en *Don Quichot*.

De overige vorderingen betreffen o.a. vooruitbetaalde erfpacht € 90.000, Nog te ontvangen bijdragen van fondsen € 123.000 en diverse nog door te berekenen bedragen.

De overige overlopende activa betreffen onder meer vooruitbetaalde productiekosten voor marketing € 96.000 en aankoop van de productie *Oedipe* €40.000.

#### 4. Liquide middelen

Het totaal van de direct opeisbare saldi bij bankinstellingen beloopt per balansdatum € 33.247.000. Waarvan € 32.450.000 is ondergebracht op vier deposito's.

(x € 1.000)	rente% 31/12/16		looptijd	eindpositie
Ondernemers deposito ABN AMRO Flexibel	Basisrente	0,00%	maand	2.450
	Top rente	0,00%		
Ondernemers deposito ABN AMRO Kwartaal	rente%		kwartaal maximum bedrag	10.000
	Basisrente	0,00%		
	Top rente	0,05%		
Ondernemers deposito ABN AMRO 21 dagen	rente%		21 dagen maximum bedrag	15.000
	Basisrente	0,00%		
	Top rente	0,05%		
Rabo Doel Reserveren RABOBANK	rente%		jaar maximum bedrag	5.000
	Basisrente	0,00%		
	Top rente	0,15%		
<b>Totaal per 31 december</b>				<b><u>32.450</u></b>

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.

Dit jaar zijn er GBP 230.000 aangekocht ter afdekking van het valutarisico voor de co-productie *Benjamin* met Royal Opera House in juni 2018 i.v.m. een mogelijke koerswisseling van Engelse Ponden als gevolg van het aanstaande vertrek van Groot Brittannië uit de Europese Unie.

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 uit:

- Kortlopende schulden € 12.578.000
- Voorzieningen € 11.658.000
- Bestemmingsreserves Decoratelier € 1.361.000

#### 5. Eigen vermogen

##### Stichtingskapitaal

Het stichtingskapitaal bedraagt per 31 december 2016 € 79,41.

##### Algemene reserve

(x € 1.000)	2016	2015
Stand 1 januari	4.292	3.902
Toevoeging ingevolge bestemming resultaat	0	390
Onttrekking ingevolge bestemming resultaat	-19	0
<b>Stand per 31 december</b>	<b><u>4.273</u></b>	<b><u>4.292</u></b>

De toevoeging aan de algemene reserve betreft het positieve resultaat van het Theater in 2016.

##### Risicoreserve

Stand 1 januari	2.000	2.000
Toevoeging ingevolge bestemming resultaat	0	0
Onttrekking ingevolge bestemming resultaat	0	0
<b>Stand per 31 december</b>	<b><u>2.000</u></b>	<b><u>2.000</u></b>

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

##### Bestemmingsreserves

(x € 1.000)	2016	2015
Bestemmingsreserve toekomstige activiteiten E&P	674	851
Bestemmingsreserve toekomstige activiteiten Opera	6.736	6.139
Bestemmingsreserve toekomstige activiteiten Ballet	861	916
Bestemmingsreserve renovatie Decoratelier	602	602
Bestemmingsreserve instandhouding Decoratelier	759	624
<b>Stand per 31 december</b>	<b><u>9.632</u></b>	<b><u>9.131</u></b>

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

(x € 1.000)	2016	2015
Stand 1 januari	851	851
Toevoeging ingevolge bestemming resultaat	0	0
Onttrekking ingevolge bestemming resultaat	-176	0
<b>Stand per 31 december</b>	<b>674</b>	<b>851</b>

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

Het gerealiseerde nettoproductieresultaat van € 176.000 voor de gezamenlijke Opera en Ballet productie *Roméo et Juliette* is onttrokken uit de bestemmingsreserve toekomstige activiteiten Educatie & Participatie.

**Bestemmingsreserve toekomstige activiteiten Opera**

(x € 1.000)	2016	2015
Stand 1 januari	6.139	4.779
Toevoeging ingevolge bestemming resultaat	598	1.360
Onttrekking ingevolge bestemming resultaat	0	0
<b>Stand per 31 december</b>	<b>6.736</b>	<b>6.139</b>

De bestemmingsreserve toekomstige activiteiten Opera is bestemd om toekomstige activiteiten op het gebied van Opera te financieren.

De Opera heeft in 2016 gestuurd op het behalen van een positief resultaat om extra geld te bestemmen voor het artistieke ambitieniveau voor de kunstenplan periode 2017-2020.

Initiatieven zoals de doorontwikkeling van het Opera Forward Festival, de Nationale Opera Studio en de -once in a lifetime-opera marathonproductie *aus Licht* gaan plaatsvinden in de nieuwe kunstenplanperiode 2017-2020. Deze (nieuwe) initiatieven zullen ten dele ontwikkeld worden met behulp van het positieve resultaat DNO in 2016 dat gespaard wordt in de bestemmingsreserve voor opera.

**Bestemmingsreserve toekomstige activiteiten Ballet**

(x € 1.000)	2016	2015
Stand 1 januari	916	776
Toevoeging ingevolge bestemming resultaat	0	140
Onttrekking ingevolge bestemming resultaat	-55	0
<b>Stand per 31 december</b>	<b>861</b>	<b>916</b>

De bestemmingsreserve toekomstige activiteiten Ballet is bestemd om toekomstige activiteiten op het gebied van Ballet te financieren.

**Bestemmingsreserve renovatie Decoratelier**

(x € 1.000)	2016	2015
Stand 1 januari	602	602
Toevoeging ingevolge bestemming resultaat	0	0
Onttrekking ingevolge bestemming resultaat	0	0
<b>Stand per 31 december</b>	<b>602</b>	<b>602</b>

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

**Bestemmingsreserve instandhouding Decoratelier**

(x € 1.000)	2016	2015
Stand 1 januari	624	624
Toevoeging ingevolge bestemming resultaat	135	0
Onttrekking ingevolge bestemming resultaat	0	0
<b>Stand per 31 december</b>	<b>759</b>	<b>624</b>

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 OCW Opera**

(x € 1.000)	2016	2015
Stand 1 januari	731	388
Toevoeging ingevolge bestemming resultaat	1.110	343
Onttrekking ingevolge bestemming resultaat	0	0
<b>Stand per 31 december</b>	<b>1.841</b>	<b>731</b>

Bestemmingsfonds OCW Opera betreft een door het ministerie van OCW voorgeschreven reservering van niet-bestede subsidiebedragen. In 2016 is 67%, zijnde de verhouding van de OCW subsidie ten opzichte van de totale baten, van het positieve resultaat gedoteerd.

**Bestemmingsfonds OCW Ballet**

(x € 1.000)	2016	2015
Stand 1 januari	15	0
Toevoeging ingevolge bestemming resultaat	0	15
Onttrekking ingevolge bestemming resultaat	-15	0
<b>Stand per 31 december</b>	<b>0</b>	<b>15</b>

Bestemmingsfonds OCW betreft een door het ministerie van OCW voorgeschreven reservering van niet-bestede subsidiebedragen. Het bestemmingsfonds OCW Ballet is volledig gebruikt om een deel van het negatieve resultaat 2016 Ballet op te vangen.

**6. Voorzieningen**

(x € 1.000)	2016	2015
Voorziening afvloeiingsverplichtingen	1.061	377
Voorziening toekomstige jubileumuitkeringen	495	545
Voorziening groot onderhoud Decoratelier	0	135
Voorziening investering en groot onderhoud Theater	10.103	9.304
<b>Stand per 31 december</b>	<b>11.658</b>	<b>10.361</b>

**Voorziening afvloeiingsverplichtingen**

(x € 1.000)	2016	2015
Stand 1 januari	377	423
Onttrekking	-140	-135
Dotatie	824	89
<b>Stand per 31 december</b>	<b>1.061</b>	<b>377</b>

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

Op basis van beschikkingen van de uitvoeringsinstelling, getekende vaststellingsovereenkomsten en eigen inschattingen is in 2016 € 824.000 toegevoegd aan de voorziening.

Tegenover deze hogere voorziening afvloeiingsverplichtingen, staat een incidentele publieke subsidie betreffende een vaststellingsovereenkomst op basis van een subsidieaanvraag welke is verleend op grond van artikel 1, eerste lid, van het Besluit op specifiek cultuurbeleid, onder de voorwaarde dat de begrotingswetgever voldoende middelen ter beschikking stelt. De subsidie ter hoogte van € 592.616 is verleend op basis van een activiteitenplan gericht op een structurele vermindering van de vast formatie. Deze subsidie is volledig uitgenut conform afspraken uit de vaststellingsovereenkomst met het ministerie OCW.

**Voorziening toekomstige jubileumuitkeringen**

(x € 1.000)	2016	2015
Stand 1 januari	545	531
Onttrekking	-50	-54
Dotatie	0	68
<b>Stand per 31 december</b>	<b>495</b>	<b>545</b>

Het betreft een voorziening ten behoeve van jubileumuitkeringen zoals die in de cao voor de medewerkers is vastgelegd. Bij de berekening van de voorziening is uitgegaan van de te verwachten uitkering op basis van het huidige loonpeil. Per leeftijdscategorie is rekening gehouden met blijf kansen welke zijn gebaseerd op historische gegevens. De verwachte toekomstige uitkeringen zijn contant gemaakt tegen de zero coupon rente per 31 december 2016.

**Voorziening groot onderhoud Decoratelier**

(x € 1.000)	2016	2015
Stand 1 januari	135	135
Onttrekking	0	0
Dotatie/ vrijval	-135	0
<b>Stand per 31 december</b>	<b>0</b>	<b>135</b>

De voorziening groot onderhoud Decoratelier is vrijgevallen ten gunste van het exploitatieresultaat Opera.

**Vorzieningen investering en groot onderhoud Theater**

(x € 1.000)

	2016	2015
Stand 1 januari	9.304	9.366
Onttrekking aanwending investeringsbijdragen 2016	-1.952	-2.787
Deactivatie materiële vaste activa	14	0
Deactivatie immateriële vaste activa	46	0
Dotatie	3.100	3.100
Onttrekking uitgaven groot onderhoud 2016	-409	-375
<b>Stand per 31 december</b>	<b>10.103</b>	<b>9.304</b>

**Aanwending investeringsbijdragen 2016**

	2016	Begroting 2016
Revitalisering voorgebouw	780	1.909
Centrale dimmerinstallatie	230	225
ICT & Informatisering	155	283
Financieel systeem & BI Reporting tool	138	320
Airconditioning installaties	112	114
Vleugel	111	148
Boventiteling	102	110
Matchpanelen AVM studio	40	45
Digitale omroepinstallatie	35	35
Overige investeringen	249	842
	<b>1.952</b>	<b>4.031</b>

**Onttrekking uitgaven groot onderhoud 2016**

	2016	Begroting 2016
AVC installaties	118	120
Gebouw installaties	106	127
Toneelmechanische installaties	83	81
Groot onderhoud gebouw	52	125
Toneel-en zweefvloeren	46	32
Losse installaties materialen	4	11
	<b>409</b>	<b>496</b>

De voorziening investering en groot onderhoud Theater betreft het deel van de geoordeelde subsidie van de gemeente Amsterdam waar nog geen investeringen voor zijn aangegaan of het groot onderhoud nog niet is uitgevoerd. De onttrekking van € 1.952.000 betreft de totale investeringen Theater in 2016. Deze onttrekking wordt toegevoegd aan de post aangewende investeringsbijdragen onder de langlopende schulden.

De posten deactivatie (im)materiële vaste activa bestaan uit facturen die in 2015 ten onrechte zijn geactiveerd op de balans en waarvan de aanwending van de investeringsbijdragen ten laste van de voorziening investering en groot onderhoud theater zijn geboekt. Deze facturen zijn in 2016 ten laste van het resultaat gebracht.

De dotatie van € 3.100.000 betreft de geoordeelde subsidie 2016. De dotatie wordt in de exploitatierekening verantwoord onder beheerlasten materieel.

Het verschil van € 2.100.000 in actuele investeringen vergeleken met de begroting (zie tabel aanwending investeringsbijdragen 2016) is grotendeels ontstaan door het uitstellen van het project revitalisering voorgebouw wat resulteert in € 1.100.000 lagere kosten ten opzichte van de begroting. Het verschil bij de overige investeringen van € 600.000 ten opzichte van de begroting komt door het uitstellen van de Freqventieregelaars trekkenwand van € 200.000 en meerdere kleinere investeringen die nog in uitvoering zijn.

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

(x € 1.000)

	2016	2015
Stand 1 januari	9.611	8.658
Aanwending ter dekking van afschrijvingskosten	-1.741	-1.834
Deactivatie materiële vaste activa	-14	0
Deactivatie immateriële vaste activa	-46	0
Dotatie	1.952	2.787
<b>Stand per 31 december</b>	<b>9.762</b>	<b>9.611</b>

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 2016. De aanwending bestaat uit de afschrijvingen (exclusief Decoratier) in 2016.

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

**8. Kortlopende schulden**

(x € 1.000)

	2016	2015
Crediteuren	1.381	747
Voorverkopen	1.101	1.152
Vooruitontvangen abonnementen en recettes plus donaties	2.873	3.314
Vooruitontvangen bijdragen toekomstige activiteiten	182	33
Verschuldigde vakantiedagen	2.099	1.971
Verschuldigde vakantietoelagen	1.089	1.052
Nog te betalen salaris en afvloeiingsmaatregelen	748	703
Pensioenpremie	307	334
Loonheffing	1.028	1.078
Sociaal fonds, omscholingsregeling en ANW premie	26	17
Schimmelschade reservering	13	13
Co-productiekosten	0	143
Diverse kosten nog te betalen	1.519	1.831
Overige schulden	96	95
Overlopende passiva	115	283
<b>Stand per 31 december</b>	<b>12.578</b>	<b>12.766</b>

De kortlopende schulden hebben een looptijd korter dan 1 jaar.

De post "Diverse kosten nog te betalen" betreffen o.a. facturen die betrekking hebben op 2016, maar in 2017 zijn ontvangen.

De "Overlopende passiva" betreft het saldo aan verplichtingen uit barter overeenkomsten.

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

Bij de inventarisatie van achterstallig onderhoud bij kunst- en cultuurpanden heeft de gemeente Amsterdam verzocht een Meerjaren Investerings- en Onderhoudsplan (MIOP) op te stellen voor periode 2015-2034. Samen met de firma ABT is in 2015 een MIOP opgesteld en ingediend bij de gemeente Amsterdam. Realisatie van de MIOP gebaseerd op het rapport van ABT vraagt een structureel bedrag van € 5.500.000 per jaar.

Bij de subsidietoekenning door de gemeente Amsterdam voor de Kunstenplanperiode 2013-2016 is € 3.100.000 aangemerkt voor groot onderhoud en investeringen en € 1.500.000 voor de kosten van onderhoudspersoneel. Van dit bedrag moeten de operationele personele en 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 geoordeelde subsidie aan de instandhoudingsverplichting voldaan.

Nationale Opera & Ballet is in gesprek met de gemeente Amsterdam om te bepalen in hoeverre onderhoud voor rekening van de gebruiker dan wel van de eigenaar dient te komen. Kosten die de eigenaar toevallen moeten ook daadwerkelijk door de eigenaar betaald worden. Bij het verrichten van groot onderhoud en het maken van investeringen zijn er kosten door NO&B betaald die volgens het contract met de gemeente door de eigenaar betaald dienen te worden. Hiervoor is een jaarlijks bedrag van € 500.000 ingeschat.

##### MIOP Verantwoording 2016

Ontvangen Subsidies Gemeente Amsterdam:

A Onderhoud & Investerings  
B Salarissen  
C Project subsidies

##### Totaal subsidie

Uitgaven beheer & onderhoud gebouw/ MOP:

A Uitgaven groot onderhoud  
A Investerings  
Totaal

B Salarissen

C Project subsidies

##### Totaal uitgaven

##### Verschil subsidie en uitgaven

*D Dotatie voorziening investering en groot onderhoud Theater*

De genoemde salarissen zijn de salarissen van het onderhoudspersoneel bestaande uit de medewerkers van de afdelingen Onderhoud theater techniek (exclusief brandwacht), Facilitaire dienst (exclusief receptionisten) en de kosten van onderhoudsuren zoals die zijn gemaakt door de afdelingen Toneeldienst, Belichtingsdienst, AVM en Rekwisieten. Deze salaris kosten worden getoond in de exploitatierekening Theater onder Beheerlasten Personeel (blz. 116).

Het verschil van € 2.100.000 in actuele investeringen vergeleken met de begroting is grotendeels ontstaan door het uitstellen van het project revitalisering voorgebouw wat resulteert in € 1.100.000 lagere kosten ten opzichte van de begroting. Het

verschil bij de overige investeringen van € 600.000 ten opzichte van de begroting komt door het uitstellen van de Freqventieregelaars trekkenwand van € 200.000 en meerdere kleinere investeringen die nog in uitvoering zijn.

Het saldo van € 2.691.000 betreft het deel van de geoordeelde subsidie waar nog geen verplichtingen in de vorm van afschrijvingen tegenover staan. Het saldo is bepaald door de geoordeelde subsidie van € 3.100.000 te verminderen met de werkelijke uitgaven voor het in standhouden van het gebouw € 409.000. De dotatie wordt in de exploitatierekening verantwoord onder beheerlasten materieel.

	2016	Begroting 2016	2015
<b>MIOP Verantwoording 2016</b>			
Ontvangen Subsidies Gemeente Amsterdam:			
A Onderhoud & Investerings	3.100	3.100	3.100
B Salarissen	1.500	1.500	1.500
C Project subsidies	0	0	0
<b>Totaal subsidie</b>	<b>4.600</b>	<b>4.600</b>	<b>4.600</b>
Uitgaven beheer & onderhoud gebouw/ MOP:			
A Uitgaven groot onderhoud	409	496	375
A Investerings	1.952	4.031	2.787
Totaal	2.361	4.527	3.162
B Salarissen	1.698	1.719	1.687
C Project subsidies	0	0	0
<b>Totaal uitgaven</b>	<b>4.059</b>	<b>6.246</b>	<b>4.849</b>
<b>Verschil subsidie en uitgaven</b>	<b>541</b>	<b>-1.646</b>	<b>-249</b>
<i>D Dotatie voorziening investering en groot onderhoud Theater</i>	<u>2.691</u>	<u>2.604</u>	<u>2.725</u>

#### 4.4.9. 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 OCW voor de functie Opera en Ballet. Voor de periode 2017-2020 heeft OCW initieel een subsidie toegekend van € 99.387.408 voor Opera<sup>1</sup> en voor Ballet<sup>2</sup> initieel € 28.285.932.

De stichting wordt gesubsidieerd door de gemeente Amsterdam voor de functie podium voor dans en opera en balletgezelschap<sup>3</sup>. 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 geoordeelde subsidie voor groot onderhoud en investeringen en € 1.559.713 voor onderhoudspersoneel Theater.

##### Meerjarige verplichtingen (in €)

Item	Type	2016	binnen één jaar te betalen	tussen één en vijf jaar te betalen	totaal
Personenauto's	operationele lease	22.572	21.794	18.162	39.956
Karren decoropslag	huur	136.756	75.573	124.393	199.966
Opslag	huur & dienstverlening	520.884	515.773	-	515.773
Printers	operationele lease	31.191	17.782	26.659	44.441
Diverse installaties	huur	11.040	13.358	-	13.358
Erfpacht	huur	180.326	180.326	721.304	901.630
Meerjarige ICT contracten	support contract	184.754	70.450	165.299	235.749

##### 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.

##### Verzekerde waarden

De verzekerde waarden 2016 bedragen:

- gebouw decoratier Kollenbergweg 1 in Amsterdam € 10.387.167. Dit betreft de herbouwwaarde inclusief de voorzieningen die voor NO&B als producent specifiek noodzakelijk zijn;
- bedrijfsuitrusting Waterlooplein en Kollenbergweg € 71.862.000;
- decors, kostuums en rekwisieten van producties die zijn opgeslagen € 61.381.000;
- inboedelverzekering huisvesting dansers € 35.000.

Opruimingskosten na brand zijn verzekerd voor € 4.970.000. De dekking exploitatiekosten (tweedejaarsbedrag) bij bedrijfsstilstand bedraagt € 26.000.000.

##### Rechten op kapitaal

De stichting heeft recht op periodieke schenkingen. Deze rechten gaan in 2017 over naar de nieuwe Stichting Nationale Opera & Ballet Fonds.

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

NO&B ontvangt jaarlijks € 3.100.000 voor investeringen en groot onderhoud van de Gemeente Amsterdam. NO&B heeft de verplichting dit ontvangen geld enkel voor dit doel te gebruiken. Zie voor verdere toelichting paragraaf 4.4.8.

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



#### 4.4.10. TOELICHTING OP DE EXPLOITATIEREKENING 2016

Nationale Opera & Ballet heeft in 2016 met succes gestuurd op hogere inkomsten en kostenverlaging.

Ten opzichte van de begroting zijn de publieksinkomsten toegenomen met € 1.000.000 en heeft het Decoratelier € 280.000 hogere inkomsten door werk voor derden. De subsidies en bijdragen zijn € 943.000 hoger door subsidiebijstellingen en een eenmalige projectsubsidie van het ministerie van OCW. Daarnaast is er geweldig bijgedragen door particuliere fondsen aan de productie *Mata Hari* en aan het Opera Forward Festival.

De lasten zijn lager door op alle producties de werkelijk noodzakelijke inzet van middelen en uren te managen, waardoor onder meer ruim € 500.000 is bespaard op de twee wereldpremières die in het jubileumjaar van DNO zijn uitgebracht.

#### 9. Publieksinkomsten

(x € 1.000)	Rekening 2016	Begroting 2016	Rekening 2015
<b>Publieksinkomsten buitenland</b>	307	320	714
Publieksinkomsten binnenland:			
Recette	12.945	12.349	12.752
Uitkoop	90	143	465
Partage	109	0	109
Overige publieksinkomsten:			
Theaterwinkel	250	252	254
Horeca voorgebouw	1.144	997	1.084
Diverse publieksinkomsten	1.193	983	1.194
Totaal overige publieksinkomsten:	2.587	2.232	2.533
<b>Totaal publieksinkomsten binnenland</b>	<b>15.731</b>	<b>14.724</b>	<b>15.859</b>
<b>Totaal publieksinkomsten</b>	<b>16.038</b>	<b>15.044</b>	<b>16.573</b>

#### Publieksinkomsten buitenland

Door verandering van de programmering in Mexico zijn de recettes voor deze tournee € -95.000 lager dan begroot. Deze inkomstenverlaging wordt grotendeels gecompenseerd door hogere inkomsten die de tournee naar Madrid heeft opgeleverd (€ 22.000) en niet begrote inkomsten voor de tournees naar Spanje en München van de Junior Company (€ 60.000).

#### Publieksinkomsten binnenland

De publieksinkomsten zijn zeer afhankelijk van de programmering en de artistieke keuzes voor de producties. De totale publieksinkomsten binnenland zijn € 1.007.000 (7%) hoger dan begroot. Belangrijkste oorzaken zijn:

- De inkomsten uit recettes, uitkopen en partage zijn met € 651.000 (5%) toegenomen. Het gemiddelde

Het resultaat van hogere inkomsten en besparingen leidt tot een positief saldo wat bijdraagt aan een betere uitgangspositie voor de artistieke ambities van Nationale Opera & Ballet voor de kunstplanperiode 2017-2020.

bezettingspercentage voor reguliere voorstellingen in NO&B is 94%. Ten opzichte van 2015 steeg Opera van 93% naar 96% en daalde Ballet licht van 94% naar een gemiddelde van 92%. De recettes kwamen ruim boven begroting uit, met een plus van 11% voor Ballet en 3% voor Opera. Grote successen voor Ballet waren *Mata Hari* (+25%), *Hollandse Meesters* (+43%) en *La Bayadère* (+25%). Bij de Opera hebben vooral de laatste drie programma's van 2016 het erg goed gedaan: *Manon Lescaut* (+13%), *Jephta* (+21%) en *Parsifal* (+17%). De inkomsten per kunstvormen worden separaat toegelicht in paragraaf 4.4.12 tot en met 4.4.14.

- De opbrengst van Horeca voorgebouw is met € 147.000 (15%) verbeterd door meer bezoekers dan begroot en tevens een gemiddeld hoger bestedingsniveau.

- De toename van diverse publieksinkomsten met € 210.000 (21%) komt onder andere door een stijging van het vestiaire- en bespreekgeld met € 61.000 (9%) als gevolg van hogere bezoekers-aantallen. Daarnaast zijn de opbrengsten van administratievergoedingen die door klanten worden betaald bij het bestellen van tickets met € 52.000

(22%) toegenomen door meer kaartverkoop, stijgende verkoop van e-tickets en hogere administratievergoedingen. Ook is sprake van € 78.000 (43%) extra inkomsten voor vergoedingen die door afnemers worden betaald voor Audio Visuele Registraties (AVR) omdat er meer opdrachten zijn geweest voor opnames en registraties dan begroot.

#### 10. Sponsorinkomsten

(x € 1.000)	Rekening 2016	Begroting 2016	Rekening 2015
Sponsoring in natura	0	0	0
Overige sponsorinkomsten:			
- Barter inkomsten	133	75	190
- Sponsor inkomsten	218	172	184
- Hospitality inkomsten	131	154	148
<b>Totaal sponsorinkomsten</b>	<b>482</b>	<b>401</b>	<b>522</b>

De overige sponsorinkomsten zijn € 81.000 (20%) hoger dan begroot.

#### Overige sponsorinkomsten

Voor Ballet zijn de overige sponsorinkomsten met € 67.000 verbeterd door met name twee extra sponsordeals met

Samsung en &samhoud voor het eerste Virtual Reality-ballet *Night Fall* dat dit jaar door Het Nationale Ballet is ontwikkeld. De inkomsten uit bartering zijn € 58.000 hoger dan begroot, onder meer door een extra barterdeal voor *Coppelia* naast de begrote barterdeal voor *Mata Hari*.

#### 11. Overige inkomsten

(x € 1.000)	Rekening 2016	Begroting 2016	Rekening 2015
Vergoedingen van coproductanten	765	885	1.483
Overige inkomsten	683	282	736
<b>Totaal overige inkomsten</b>	<b>1.448</b>	<b>1.167</b>	<b>2.219</b>

#### Vergoeding van coproductanten

De vergoeding van coproductanten is € -120.000 (-13,5%) lager dan begroot.

De co-productiebijdrage voor de Opera zijn € -135.000 lager dan begroot. Voor *Only the sound Remains* en *Jephta* werden lagere bijdragen gerealiseerd. Deze werden deels gecompenseerd door hogere bijdragen aan *Il matrimonio Segreto* en *Blank Out*.

Ballet heeft een extra bedrag van € 15.000 ontvangen voor het Ballet *Fresas* van de Junior Company dat special is gemaakt

voor de tentoonstelling over Jheronimus Bosch. Deze co-productie vergoeding was niet begroot.

#### Overige inkomsten

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

De overige inkomsten zijn € 401.000 hoger dan begroot. Belangrijkste oorzaken van deze mutatie zijn:

- De inkomsten uit werkzaamheden voor derden zijn € 298.000 hoger dan begroot met name door niet begrote

werkzaamheden van het Decorateliër voor externe opdrachtgevers als Van Gogh Museum, GVB, Stedelijk Museum en Noord-Nederlands Toneel.

- Ballet heeft € 33.000 extra inkomsten verworven door meer bedrijfsoptrédens.
- De inkomsten uit zaalverhuur zijn met € 104.000 toegenomen door extra zaalverhuur aan Nexus, Holland Festival,

Brainwash Festival en de Nationale Ballet Academie.

- De inkomsten uit verhuur producties zijn € -45.000 (-32%) lager dan begroot. Opera heeft de begrote doelstelling niet behaald (€ -61.000). Ballet heeft € 14.000 extra inkomsten vanwege de verhuur van de choreografie *Empire Noir* aan 'Pacific Northwest Ballet' in Seattle in de Verenigde Staten

## 12. Indirecte opbrengsten

(x € 1.000)	Rekening 2016	Begroting 2016	Rekening 2015
Horeca	300	367	301
Diverse indirecte opbrengsten	132	92	123
<b>Totaal indirecte opbrengsten</b>	<b>432</b>	<b>459</b>	<b>424</b>

### Horeca

De horecaomzet van de artiestenfoyer is € -67.000 (-18%) lager door minder gebruikers dan begroot. De kosten van de artiestenfoyer zijn overeenkomstig gedaald, waardoor het resultaat van de artiestenfoyer in totaal in lijn is met de begroting. De omzet van de artiestenfoyer is op hetzelfde niveau gebleven als in 2015.

### Diverse indirecte opbrengsten

De stijging van indirecte inkomsten wordt grotendeels veroorzaakt door een creditering van gereserveerde kosten voor inhuur van Het Ballet Orkest voor 2015 ten gevolge van een aanpassing in de eindafrekening van Het Ballet Orkest aan Het Nationale Ballet (€ 52.000).

## 13. Subsidies/bijdragen

(x € 1.000)	Rekening 2016	Begroting 2016	Rekening 2015
Structurele subsidie OCW	31.908	31.359	31.483
Structurele subsidie gemeente	11.146	11.146	11.146
Overige subsidies/bijdragen uit publieke middelen	590	68	72
Overige bijdragen uit private middelen:			
Particulieren incl. vriendenverenigingen	1.298	1.470	886
Private fondsen	1.249	1.330	392
<b>Totaal subsidies/bijdragen</b>	<b>46.191</b>	<b>45.373</b>	<b>43.979</b>

### Structurele subsidie OCW

De structurele subsidie van het ministerie van OCW is € 549.000 (2%) hoger dan begroot, als gevolg van een loonbijstelling 2015 en loon- en prijsbijstelling 2016 door het ministerie. Dit resulteert in een hogere subsidie voor Opera (€ 427.000) en voor Ballet (€ 121.000).

### Structurele subsidie Gemeente

De structurele subsidie van de gemeente Amsterdam is conform begroting in 2016.

### Overige subsidies/bijdragen uit publieke middelen

Ten opzichte van de begroting is sprake van een stijging van € 522.000.

Er is door het ministerie van OCW een projectsubsidie toegekend aan Opera en Ballet van € 593.000 die voor € 59.000 (10%) ten deel valt aan Ballet en voor € 534.000 (90%) aan Opera. Deze post was niet opgenomen in de begroting. Deze subsidie is volledig uitgenut conform afspraken uit de vaststellingsovereenkomst met het ministerie OCW. Tevens heeft OCW twee aanvragen in het kader van de subsidieregeling Praktijkleren toegekend met een totale waarde van € 5.400. De begrote subsidie van European Network of Opera Academies (ENOA) voor Talentontwikkeling Opera kon niet worden geëffectueerd in 2016. De verwachting is dat een deel hiervan wel kan worden ingezet in 2017. Het effect hiervan is een inkomstendaling van € -68.000.

### Bijdragen particulieren

De inkomsten uit particuliere bijdragen en de HNB vriendenvereniging zijn in totaal € 412.000 (+47%) hoger dan in 2015. Dit komt voornamelijk door een bijdrage van Het Nationale Ballet Fonds van € 798.000 aan balletproducties. De Opera heeft € 60.000 meer bijdragen ontvangen van particulieren.

### Bijdragen private fondsen

Mede door het jubileumjaar heeft Opera voor 2016 in totaal

voor € 1.000.000 van fondsen ontvangen (Fonds 21, Stichting Ammodo, VandenEnde Foundation en Fonds Podiumkunsten). Deze fondsen hebben een bijdrage geleverd aan het nieuw gelanceerde *Opera Forward Festival*, DNO talent en twee wereldpremières *Only the Sound Remains* en *Theatre of the World*.

Ballet heeft in totaal € 248.500 ontvangen van fondsen ten gunste van de Junior Company (Gieskes Strijbis Fonds, Stichting Ammodo en VandenEnde Foundation), *Mata Hari* (Stichting Thurkoffonds, Blockbusterfonds en M.A.O.C. Gravin van Bylandt Stichting).

### Bijdragen bedrijven om niet

Diverse bedrijven hebben ten behoeve van de organisatie om niet bijgedragen. Net als in 2015 heeft The Boston Consulting Group de organisatie bijgestaan in de vormgeving en uitvoering van de nieuwe organisatiestructuur en het ondersteunen van het management. Tevens zijn bijdragen om niet afkomstig van onder andere EY, KPMG, Loyens & Loeff, &samhoud media, &samhoud places, Desso, Akzo Nobel, Philips, Anomaly, Wettransfer, Hampshire Hotels, Hotel de l'Europe, Hotel Andaz Amsterdam, Flower Fashion en BAAS Events

## 14. Beheerlasten personeel

(x € 1.000)	Rekening 2016	Begroting 2016	Rekening 2015
Algemeen personeel	3.475	3.478	3.521
Commercieel personeel	3.380	3.320	3.315
Overige personeelskosten	1.630	1.299	909
<b>Totaal beheerlasten personeel</b>	<b>8.485</b>	<b>8.097</b>	<b>7.745</b>

De overschrijding van de beheerlasten personeel ten opzichte van de begroting bedraagt € 388.000 (5%).

### Algemeen personeel

Op de afdeling Financiën zijn de personele afdelingskosten gestegen ten opzichte van de begroting door inhuur van extra personeel. Deze kostentoeename wordt vrijwel volledig gecompenseerd door een daling van de afdelingskosten van ICT en P&O.

### Commercieel personeel

Deze post laat een kostentoeename zien van € 60.000 (2%) ontstaan door inhuur losse krachten in verband met ziektevervangingskosten en niet begrote doorbelastingskosten van Horecapersoneel aan de afdelingen Fondsenwerving & Relatiebeheer en Marketing.

### Overige personeelskosten

De overschrijding van € 331.000 (25%) wordt hoofdzakelijk veroorzaakt door hogere afvloeiingskosten dan begroot. Een toename van € 721.000 ten opzichte van 2015 wordt merendeels veroorzaakt door nog niet ingevulde vacatures in 2015 en hogere afvloeiingskosten in 2016.

**15. Beheerlasten materieel**

(x € 1.000)	Rekening 2016	Begroting 2016	Rekening 2015
Huisvestingskosten	2.771	2.774	2.701
Kantoorkosten	1.385	1.690	1.597
Algemene publiciteitskosten	460	451	439
Afschrijvingskosten	1.935	2.268	2.136
Dotatie voorziening groot onderhoud Decoratelier	-135	0	0
Dotatie voorziening investering en groot onderhoud Theater	3.100	3.100	3.100
Onttrekking langlopende schulden ter dekking van afschrijvingslasten	-1.741	-2.065	-1.834
<b>Totaal beheerlasten materieel</b>	<b>7.775</b>	<b>8.218</b>	<b>8.139</b>

Aan beheerlasten materieel is € -443.000 (-5%) minder besteed dan begroot.

**Huisvestingskosten**

Dit betreft de huisvestigingslasten voor het Decoratelier, het Theater en de kosten voor decoropslag. De huisvestigingslasten blijven nagenoeg gelijk aan begroting.

De kosten voor Decoropslag zijn voor Opera € -26.000 en voor Ballet € -12.000 lager dan begroot. De gerealiseerde decoropslagkosten zijn respectievelijk € 696.000 en € 20.000 voor Opera en Ballet.

**Kantoorkosten**

Bij kantoorkosten is sprake van een afname van € -305.000 (-18%). Belangrijkste oorzaken voor deze mutatie zijn:

- Per 2016 wordt de post "bijzondere baten/ lasten" niet meer gebruikt. Dit heeft een eenmalig positief effect op de kantoorkosten van € -172.000.

**Accountantskosten**

(x € 1.000)	Rekening 2016	Begroting 2016	Rekening 2015
Onderzoek van de jaarrekening	69	60	95
Honoraria andere controleopdrachten	17	0	7
<b>Totaal accountantskosten</b>	<b>86</b>	<b>60</b>	<b>102</b>

De accountantskosten zijn € 26.000 hoger ten opzichte van de begroting. Deze verhoging ontstaat met name door niet begrote werkzaamheden voor de subsidieverantwoordingen aan fondsen.

**Afschrijvingskosten**

De afschrijvingskosten zijn € -333.000 (-15%) lager dan begroot, omdat minder is geïnvesteerd dan voorzien.

**16. Activiteitenlasten personeel**

(x € 1.000)	Rekening 2016	Begroting 2016	Rekening 2015
Ondersteunend personeel	18.655	18.895	19.185
Uitvoerend personeel	19.281	19.782	19.606
Overige personeelskosten	244	-70	42
<b>Totaal activiteitenlasten personeel</b>	<b>38.180</b>	<b>38.607</b>	<b>38.833</b>

De activiteitenlasten zijn naast de programmering ook sterk afhankelijk van de aard en uitvoering van de producties. De kosten voor activiteitenlasten personeel zijn € -426.000 (-1%) lager dan begroot.

**Ondersteunend en uitvoerend personeel**

De kosten van Ondersteunend en uitvoerend personeel zijn € -741.000 (-2%) lager dan begroot.

Relevante afwijkingen zijn:

- De totale formatie van activiteitenlasten ondersteunend en uitvoerend personeel in vaste dienst is gemiddeld -14,8 fte lager dan begroot met als effect een daling van salariskosten met € -931.000.
- Lagere kosten € -290.000 als gevolg van lagere pensioenpremies;
- De kosten voor inhuur van uitvoerend artistiek personeel zoals solisten, regisseurs en orkesten zijn € -94.000 lager dan begroot.

- Inhuur bij piekbelasting bij vast personeel bij met name de technische, kostuum en kap & grime afdelingen wordt ingevuld met inhuur van losse krachten met als gevolg een kostentoeename van € 552.000.
- Uitbetaling van niet opgenomen vakantiedagen en de dotatie ten gunste van de voorziening verschuldigde vakantiedagen leidt tot een kostentoeename van € 206.000. Deze wordt bijna volledig gecompenseerd door de vergoedingen van € 207.000 die van het UWV zijn ontvangen in verband met zwangerschapsverlof van werknemers.

**Overige personeelskosten**

De overige personeelskosten zijn met € 314.000 toegenomen. De begroting was negatief door een taakstelling van € -262.000 (negatieve kosten). Deze taakstelling is gerealiseerd onder de werkelijke ondersteunende en uitvoerende activiteitenlasten personeel die een verlaging ten opzichte van begroting laat zien. De overige kostentoeename van € 52.000 komt vooral door een stijging van de medische kosten voor Ballet (€ 37.000) en niet begrote overige personeelsvergoedingen.

**17. Activiteitenlasten materieel**

(x € 1.000)	Rekening 2016	Begroting 2016	Rekening 2015
Vorbereidingskosten	3.979	4.403	3.962
Uitvoeringskosten	2.017	2.101	2.203
Publiciteitskosten	1.811	1.452	1.566
Overige kosten	821	779	726
<b>Totaal activiteitenlasten materieel</b>	<b>8.628</b>	<b>8.735</b>	<b>8.457</b>

Ten opzichte van de begroting zijn de kosten voor activiteitenlasten materieel met € -107.000 (-1%) gedaald.

**Vorbereidings- en uitvoeringskosten**

De voorbereidings- en uitvoeringskosten zijn € 508.000 (-8%) lager dan begroot, voornamelijk door een kostendaling van € -528.000 (-20%) van de materiële productiekosten voor de Opera.

In de begroting 2016 is voor Ballet een taakstelling opgenomen in de activiteitenlasten materieel van respectievelijk € 101.000. Ballet heeft deze kosten taakstelling niet volledig gerealiseerd, echter wel gecompenseerd met extra inkomsten uit kaartverkoop.

**Publiciteitskosten**

De publiciteitskosten zijn met € 359.000 (25%) toegenomen. De kosten van barters worden getoond in de exploitatierekening maar leiden niet tot uitstroom van liquide middelen.

Bij HNB wordt de overschrijding van de marketingkosten met € 204.000 merendeels gecompenseerd door barter- en/of sponsoringinkomsten. Zo is er sprake van een garantiebijdrage van het Blockbusterfonds voor de marketing van Mata Hari, is er middels een barterdeal extra geïnvesteerd in marketing voor *Coppelia* en worden de gemaakte kosten voor de realisatie en lancering van het *Virtual Reality Ballet* (meer dan) volledig gedekt door sponsoring van Samsung.

Bij DNO is € 60.000 extra geïnvesteerd in de lancering van het Opera Forward Festival. Daarnaast is er extra geld uitgegeven aan online campagnes die gericht waren op het bereiken van studenten en is geïnvesteerd in een corporate campagne naar aanleiding van het winnen van de International Opera Award.

**Overige kosten**

De overige kosten vallen € 42.000 hoger uit dan begroot door extra verbruikskosten voor de Horeca in lijn met de stijgende Horecaomzet in de foyer (zie publiekinkomsten binnenland) en aanschaf meubilair en apparatuur voor de Horeca die niet was begroot.

**18. Rentebaten/-lasten**

(x € 1.000)	Rekening 2016	Begroting 2016	Rekening 2015
Saldo rentebaten/-lasten	54	200	195
<b>Totaal rentebaten/-lasten</b>	<b>54</b>	<b>200</b>	<b>195</b>

De rentebaten zijn € -146.000 lager dan begroot door lagere rentepercentages.

**19. Bijzondere baten/-lasten**

(x € 1.000)	Rekening 2016	Begroting 2016	Rekening 2015
Saldo bijzondere baten/-lasten	0	0	196
<b>Totaal bijzondere baten/-lasten</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>196</b>

**20. Personeel**

(x € 1.000)	Rekening 2016	Rekening 2015
Salariskosten	23.840	24.127
Sociale lasten	3.246	3.172
Pensioenpremies	2.792	2.877
<b>Totaal personeelskosten</b>	<b>29.878</b>	<b>30.176</b>

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

De salariskosten zijn € -287.000 gedaald ten opzichte van 2015 als gevolg van een daling van de fte formatie. De sociale lasten zijn met € 74.000 gestegen ten opzichte van 2015 en bedragen 14% ten opzichte van de salariskosten. De pensioenpremies zijn met € -85.000 gedaald ten opzichte van 2015 en bedragen evenals in 2015 12% t.o.v. het salaris.

Er waren in 2016 geen medewerkers voor langere tijd werkzaam in het buitenland.

NO&B heeft de pensioenen van de medewerkers ondergebracht bij pensioenfonds ABP. Eind 2016 was de dekkingsgraad van het ABP pensioenfonds 96.6%.

## 21. Periodiek betaalde beloningen bestuurders

### Wet normering topinkomens

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

Het bezoldigingsmaximum in 2016 voor Nationale Opera & Ballet is € 179.000, dit is € 1.000 hoger ten opzichte van 2015. Het individuele WNT-maximum is berekend naar rato van de omvang (en voor topfunctionarissen tevens de duur) van het dienstverband. Het individuele WNT-maximum voor de leden van Raad van Toezicht bedraagt voor de voorzitter 15% en voor de overige leden 10% van het bezoldigingsmaximum, berekend naar rato van de duur van het dienstverband.

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

- Raad van Toezicht.
- De statutaire directie 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 2016 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.

bedragen in €	E.A. van der Plas (Els)	P.R. Audi (Pierre)	T.H.J. Brandsen (Ted)
<b>Functie</b>	Algemeen Directeur	Directeur Opera	Directeur Ballet
<b>Gegevens 2016</b>			
Duur dienstverband	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Omvang dienstverband (in fte)	1,0	1,0	1,0
Gewezen topfunctionaris?	Nee	Nee	Nee
Echte of fictieve dienstbetrekking?	Echte	Echte	Echte
<b>Individueel WNT-maximum</b>	<b>179.000</b>	<b>179.000</b>	<b>179.000</b>
<b>Bezoldiging</b>			
Beloning	139.488	135.405	121.174
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
<b>Totaal bezoldiging 2016</b>	<b>154.799</b>	<b>177.805</b>	<b>153.601</b>
<b>Gegevens 2015</b>			
Duur dienstverband	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Omvang dienstverband (in fte)	1,0	1,0	1,0
<b>Individueel WNT-maximum</b>	<b>178.000</b>	<b>178.000</b>	<b>178.000</b>
<b>Bezoldiging</b>			
Beloning	139.638	135.555	119.922
Vergoeding regie/choreografie	-	15.000	20.000
Fiscale bijtelling privé gebruik auto	-	11.390	-
Belastbare onkostenvergoedingen	-	-	7.200
Beloningen betaalbaar op termijn	14.811	14.811	14.811
<b>Totaal bezoldiging 2015</b>	<b>154.499</b>	<b>176.756</b>	<b>161.933</b>

## Overige rapportageverplichtingen op grond van de WNT

Naast de hierboven vermelde topfunctionarissen worden de Directeur Technische Organisatie/ adjunct, de Heer F.Th.M. Huneker (Frans), en Directeur Financiën & Control/ adjunct, Mevrouw A. de Ruijter (Miek), aangemerkt als topfunctionarissen. De Heer F.Th.M. Huneker (Frans) is gedurende heel 2016 in dienst geweest (1 fte) en heeft een totale bezoldiging ontvangen van € 112.266, waarvan betaalbaar op termijn € 13.836. Mevrouw A. de Ruijter (Miek) is per 14 november 2016 in dienst (1 fte) en heeft een totale bezoldiging in 2016 van € 10.927, waarvan betaalbaar op termijn € 1.624.

Naast de hierboven vermelde topfunctionarissen in vaste dienst, wordt de heer M.E. Straub (Mark) in de functie van Hoofd Financiën a.i. aangemerkt als topfunctionaris. De heer M.E. Straub is middels een B.V. werkzaam geweest bij Nationale Opera & Ballet om de functie financiën op juiste wijze in de organisatie in te bedden. De heer M.E. Straub heeft voor het vervullen van die taken vergoedingen ontvangen voor een totaal bedrag van € 36.840. De heer M.E. Straub heeft deze functie vervuld gedurende de periode september 2016 tot en met december 2016 (4 maanden).

Er zijn geen overige functionarissen die in 2016 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 2016 geen ontslaguitkeringen aan overige functionarissen betaald die op grond van de WNT dienen te worden gerapporteerd.

## 4.4.11. TOELICHTING OP HET KASSTROOMOVERZICHT

De kasstroom van NO&B is in 2016 € 3.428.000 positief, omdat de positieve kasstroom uit operationele activiteiten hoger is dan de negatieve kasstroom uit investeringsactiviteiten.

De mutatie in voorzieningen in 2016 is groter dan in 2015 door een toename van € 684.000 voor afvloeiingskosten en een toename van € 798.000 voorziening groot onderhoud theater. De mutatie langlopende schuld is € -800.000 lager dan in 2015 doordat er in 2016 minder is geïnvesteerd.

## 4.4.12. TOELICHTING OP HET EXPLOITATIERESULTAAT THEATER

	Rekening 2016	Begroting 2016	Rekening 2015
<b>BATEN</b> (x € 1.000)			
Directe opbrengsten			
<i>Publieksinkomsten totaal</i>	2.357	2.085	2.311
Publieksinkomsten buitenland	0	0	0
Publieksinkomsten binnenland totaal	2.357	2.085	2.311
<i>Waarvan recette</i>	25	22	22
<i>Waarvan uitkoop</i>	0	0	0
<i>Waarvan partage</i>	0	0	0
<i>Waarvan overige publieksinkomsten</i>	2.333	2.063	2.289
Sponsorinkomsten	44	114	112
<i>Waarvan sponsoring in natura</i>	0	0	0
<i>Waarvan overige sponsorinkomsten</i>	44	114	112
Overige inkomsten	438	80	192
<i>Waarvan vergoedingen van coproducenten</i>	0	0	2
<i>Waarvan overige inkomsten</i>	438	80	190
Indirecte opbrengsten	311	377	321
<i>Waarvan overige indirecte opbrengsten</i>	311	377	321
<b>Totale opbrengsten</b>	<b>3.151</b>	<b>2.655</b>	<b>2.936</b>
Structurele subsidie OCW	0	0	0
Structurele subsidie gemeente	6.864	6.864	6.864
Overige subsidies/bijdragen uit publieke middelen	0	0	0
Overige bijdragen uit private middelen	0	0	0
<i>Waarvan particulieren incl. vriendenverenigingen</i>	0	0	0
<i>Waarvan private fondsen</i>	0	0	0
<b>Totale Subsidies/Bijdragen</b>	<b>6.864</b>	<b>6.864</b>	<b>6.864</b>
<b>TOTALE BATEN</b>	<b>10.014</b>	<b>9.519</b>	<b>9.800</b>
<b>LASTEN</b> (x € 1.000)			
Beheerlasten personeel	2.055	1.992	1.958
Beheerlasten materieel	3.398	3.349	3.492
<b>Totale Beheerlasten</b>	<b>5.453</b>	<b>5.341</b>	<b>5.450</b>
Activiteitenlasten personeel	937	927	959
Activiteitenlasten materieel	997	871	883
<b>Totale Activiteitenlasten</b>	<b>1.934</b>	<b>1.797</b>	<b>1.842</b>
<b>Allocatie</b>	<b>2.681</b>	<b>2.420</b>	<b>2.245</b>
<b>TOTALE LASTEN</b>	<b>10.069</b>	<b>9.558</b>	<b>9.537</b>
<b>SALDO UIT GEWONE BEDRIJFSVOERING</b>	<b>-54</b>	<b>-39</b>	<b>263</b>
Saldo rentebaten/-lasten	35	122	127
Saldo bijzondere baten/lasten	0	0	0
<b>EXPLOITATIERESULTAAT</b>	<b>-20</b>	<b>83</b>	<b>390</b>

**Inleiding**

In deze paragraaf staat de aparte exploitatierekening 2016 van de kunstvorm Theater. In de toelichting worden zaken behandeld als aanvulling op de toelichting van het totale resultaat van Nationale Ballet & Opera (zie paragraaf 4.4.9).

**Exploitatieresultaat**

Het exploitatieresultaat bij Theater bedraagt € -20.000 negatief, een verslechtering van € -103.000 ten opzichte van de begroting.

(x € 1.000)	Rekening 2016	Begroting 2016	Rekening 2015
Algemene reserve	4.272	4.233	4.292
Risicoreserve	2.000	2.000	2.000
Vrije reserves	6.272	6.233	6.292
<b>Totale baten</b>	<b>64.590</b>	<b>62.444</b>	<b>63.717</b>
<b>Ratio haringmaat</b>	<b>9,7%</b>	<b>10,0%</b>	<b>9,9%</b>

**Baten**

De inkomsten van Theater zijn € 495.000 (5%) hoger dan begroot. Belangrijke oorzaken van deze verbetering zijn:

**1. Opbrengsten**

- De publieksinkomsten zijn € 272.000 (13%) hoger dan begroot. De opbrengst van Horeca is met € 147.000 (15%) verbeterd omdat er meer bezoekers waren dan begroot, er gemiddeld meer besteed is per bezoeker en voor enkele producten de prijzen zijn verhoogd. Daarnaast is sprake van meer inkomsten uit vestiaire- en bespreekgeld (€ 80.000) doordat de inkomsten uit recettes voor geheel NO&B 5% hoger zijn dan begroot. Tevens vallen € 52.000 extra doorberekende administratiekosten volledig ten gunste van het Theater. Administratiekosten worden in rekening gebracht bij abonneementhouders, bij boeking, ruil en vervangende plaatsbewijzen.
- De sponsoropbrengsten zijn € -70.000 lager dan begroot vanwege lagere inkomsten uit hospitality events voor Theater.
- De overige inkomsten zijn € 358.000 hoger dan begroot. Deze groei komt met name door extra verworven inkomsten voor het Decoratier van externe opdrachtgevers zoals Van Gogh Museum, GVB, Stedelijk Museum en Noord-Nederlands Toneel (€ 252.000), niet-begrote inkomsten uit zaalverhuur aan Nexus, Holland Festival, Brainwash Festival en de Nationale Ballet Academie (€ 104.000).

**Haringmaat**

Bij de haringmaat worden de vrije reserves, bestaande uit de algemene reserve en risicoreserve van NO&B vergeleken met de totale baten. De stichting streeft een haringmaat van minimaal 10% na. De haringmaat is in 2016 9,7% en daarmee -0,3% lager dan begroot en -0,2% verslechterd ten opzichte van 2015. De haring maat is gedaald doordat de algemene reserves in 2016 met € -20.000 is afgenomen door het negatieve resultaat van Theater en omdat de totale NO&B baten aanzienlijk hoger zijn dan begroot. In hele procenten is de haringmaat 10%.

- De verlaging van indirecte opbrengsten met € -66.000 betreft een omzetverlaging van de artiestenfoyer met -18% ten opzichte van de begroting. De kosten van de artiestenfoyer zijn met -23% gedaald, waardoor het resultaat van de artiestenfoyer in lijn is met de begroting. De omzet van de artiestenfoyer is op hetzelfde niveau gebleven als 2015.

**Subsidies/Bijdragen**

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

**Lasten**

De totale lasten bij Theater zijn € 511.000 (5%) hoger dan begroting.

**Beheerlasten**

De beheerlasten personeel zijn € 63.000 (3%) hoger door extra personeelskosten voor inhuur commercieel personeel en hogere koffie- en theeergoedingen in verband met de aanschaf van nieuwe koffiemachines.

De stijging van de beheerlasten materieel met € 49.000 (1,5%) is onder meer toe te rekenen aan hogere advieskosten en een incidentele personeelsvergoeding.

**Activiteitenlasten**

Bij de activiteitenlasten is sprake van een stijging van € 137.000 (8%), waarvan € 11.000 toerekenbaar is aan hogere personele activiteitenlasten.

De materiële activiteitenlasten zijn € 126.000 hoger dan begroot, waarvan € 91.000 kan worden toegerekend aan niet begrote materiaalkosten decors voor de werkzaamheden die het decoratier heeft uitgevoerd voor externe opdrachtgevers. Daarnaast is extra geld uitgegeven aan de aanschaf van nieuw meubilair en niet begrote apparatuur voor de Horeca.

#### Allocatie

De doorbelasting is € 262.000 (11%) hoger dan de begroting 2016.

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 kosten van het Decoratier, Rekwisieten, Toneeldienst, Belichtingsdienst, AVM, Kostuumafdelingen, en Kap & Grime.

In 2016 heeft Theater meer uren afgenomen dan begroot. De doorbelaste uren van centrale afdelingen zijn in totaal € 187.000 hoger, vooral door commerciële verhuur, Holland Festival en Brainwashfestival die niet waren begroot. De opbrengsten van deze activiteiten zijn onder baten opgenomen. De kosten van de Centrale afdelingen zijn € 39.000 hoger dan begroot door een toename van de afvloeiingskosten op centraal niveau en hogere kosten van de centrale afdeling Financien. Kosten voor schoonmaak, elektriciteit, salarissen en gas zijn daarentegen lager uitgevallen dan begroot.

#### Rente en bijzondere baten

De rentebaten zijn € -87.000 lager dan begroot doordat het rentepercentage nihil is.

#### 4.4.13. TOELICHTING OP HET EXPLOITATIERESULTAAT OPERA

	Rekening 2016	Begroting 2016	Rekening 2015
<b>BATEN (x € 1.000)</b>			
Directe opbrengsten			
<i>Publieksinkomsten totaal</i>	9.517	9.212	8.984
Publieksinkomsten buitenland	0	0	0
Publieksinkomsten binnenland totaal	9.517	9.212	8.984
<i>Waarvan recette</i>	9.326	9.068	8.700
<i>Waarvan uitkoop</i>	5	0	65
<i>Waarvan partage</i>	0	0	0
<i>Waarvan overige publieksinkomsten</i>	186	144	219
Sponsorinkomsten	19	32	69
<i>Waarvan sponsoring in natura</i>	0	0	37
<i>Waarvan overige sponsorinkomsten</i>	19	32	32
Overige inkomsten	836	992	1.801
<i>Waarvan vergoedingen van coproductanten</i>	750	885	1.482
<i>Waarvan overige inkomsten</i>	86	107	319
Indirecte opbrengsten	18	30	8
<i>Waarvan overige indirecte opbrengsten</i>	18	30	8
<b>Totale opbrengsten</b>	<b>10.390</b>	<b>10.266</b>	<b>10.862</b>
Structurele subsidie OCW	24.849	24.422	24.519
Structurele subsidie gemeente	0	0	0
Overige subsidies/bijdragen uit publieke middelen	526	68	68
Overige bijdragen uit private middelen	1.500	1.490	590
<i>Waarvan particulieren incl. vriendenverenigingen</i>	500	440	435
<i>Waarvan private fondsen</i>	1.000	1.050	155
<b>Totale Subsidies/Bijdragen</b>	<b>26.875</b>	<b>25.980</b>	<b>25.177</b>
<b>TOTALE BATEN</b>	<b>37.265</b>	<b>36.246</b>	<b>36.039</b>
<b>LASTEN (x € 1.000)</b>			
Beheerlasten personeel	201	145	168
Beheerlasten materieel	1.092	1.330	1.468
<b>Totale Beheerlasten</b>	<b>1.293</b>	<b>1.475</b>	<b>1.636</b>
Activiteitenlasten personeel	14.606	15.159	14.435
Activiteitenlasten materieel	4.810	5.294	4.658
<b>Totale Activiteitenlasten</b>	<b>19.416</b>	<b>20.453</b>	<b>19.093</b>
<b>Allocatie</b>	<b>14.906</b>	<b>15.214</b>	<b>14.940</b>
<b>TOTALE LASTEN</b>	<b>35.615</b>	<b>37.142</b>	<b>35.669</b>
<b>SALDO UIT GEWONE BEDRIJFSVOERING</b>	<b>1.650</b>	<b>-896</b>	<b>370</b>
Saldo rentebaten/-lasten	17	68	60
Saldo bijzondere baten/lasten	0	0	75
<b>EXPLOITATIERESULTAAT</b>	<b>1.667</b>	<b>-828</b>	<b>505</b>

### Inleiding

**In deze paragraaf staat de aparte exploitatierekening 2016 van de kunstvorm Opera. In de toelichting worden zaken behandeld als aanvulling op de toelichting van het totale resultaat van Nationale Opera & Ballet (zie paragraaf 4.4.9).**

### Exploitatieresultaat

Het exploitatieresultaat van de Opera bedraagt € 1.667.000. Dit is een verbetering van € 2.495.000 ten opzichte van de begroting. Dit is voornamelijk veroorzaakt door lagere kosten waar DNO sterk op gestuurd heeft. Voor alle producties is steeds goed gestuurd op de werkelijk noodzakelijke toedeling van middelen en uren. Er is daarnaast ook een kostenbesparing geweest van € -511.000 voor de twee wereldpremières die in het tweede deel van het jubileumjaar van DNO zijn uitgebracht (maart-juni 2016). Deze kostenbesparingen leveren een positief saldo op en maken dat er voor kunstenplanperiode 2017-2020 een betere uitgangspositie is voor de artistieke ambities van DNO. Naast de kostenbesparing heeft DNO in totaal € 961.000 hogere OCW subsidies ontvangen, waarvan € 526.000 incidenteel.

### Baten

De totale baten van de Opera zijn ten opzichte van de begroting met € 1.018.000 (3%) toegenomen. Belangrijke oorzaken van deze verbetering zijn:

#### Opbrengsten

- De publieksinkomsten zijn met € 304.000 (3%) gestegen. Dit komt grotendeels door een inkomstenstijging uit recettes en uitkoop van € 263.000 (3%), onder andere door hogere recette-inkomsten van de producties *Manon Lescaut*, *Jephta* en *Parsifal*. De gerealiseerde zaalbezetting Opera was in 2016 gemiddeld 4% hoger dan begroot. Overige publieksinkomsten zijn € 42.000 (29%) hoger dan begroot door met name een hogere aantal vergoedingen voor radioregistratie door samenwerkingspartner NTR.
- De begrote sponsorinkomsten zijn niet volledig behaald (€ -13.000).
- De afname Overige inkomsten met € -156.000 (-16%) is vooral het gevolg van lagere coproductie-bijdragen (€ -135.000); voor *Only the sound Remains* en *Jephta* zijn lagere bijdragen gerealiseerd, die deels zijn gecompenseerd door hogere bijdragen aan *Il matrimonio segreto* en *Blank Out*. Ook inkomsten uit verhuur producties waren lager dan begroot (€- 61.000) terwijl werkzaamheden voor derden en deelnemersbijdragen aan de Opera Europa conferentie € 40.000,- extra inkomsten hebben opgeleverd.

#### Subsidies/Bijdragen

- Door een loonbijstelling voor 2015 en loon-en prijsbijstelling voor 2016 is de structurele subsidie van het ministerie van OCW in 2016 met € 427.000 gestegen.
- Het ministerie van OCW heeft een extra projectsubsidie toegekend aan Opera en Ballet die voor € 534.000 ten

deel valt aan Opera. Deze subsidie was niet begroot en verklaart grotendeels de toename van Overige subsidies. De aanvankelijk begrote overige subsidie betreft een subsidie van European Network of Opera Academies (ENOA) t.b.v. talentontwikkeling welke in 2016 niet kon worden geëffectueerd (€-68.000).

- De Opera heeft € 60.000 meer bijdragen ontvangen van particulieren. In het Opera jubileumjaar is daarnaast fors ingezet op de bijdrage uit private fondsen met een begroting van € 1.050.000. Hiervan is uiteindelijk € 1.000.000 gerealiseerd uit verschillende fondsen (Fonds 21, Stichting Ammodo, VandenEnde Foundation en Fonds Podiumkunsten). Deze fondsen hebben bovendien een bijdrage geleverd aan het nieuw gelanceerde *Opera Forward Festival* en twee wereldpremières: *Only the Sound Remains* en *Theatre of the World*.

### Lasten

De totale lasten zijn ten opzichte van de begroting met € -1.528.000 (-4%) afgenomen.

#### Beheerlasten

De beheerlasten zijn met een verschil van € -182.000 (-12%) merendeels ontstaan door een vrijval van de voorziening instandhouding decoratier van € -135.000.

#### Activiteitenlasten

De totale activiteitenlasten zijn met € -1.037.000 (-5%) afgenomen. Deze afname zit grotendeels in aanpassingen in het personele- en materiële productiebudget die tijdens het opstellen van de begroting nog niet bekend waren. Personele activiteitenlasten zijn € -550.000 lager voor met name koor/extra koor en ingehuurd artistiek personeel als solisten, orkesten en figuratie. Materiële activiteitenlasten zijn € -484.000 lager door met name lagere materiële kosten van de producties.

#### Allocatie

Er is sprake van een afname van € -309.000 (-2%) ten opzichte van de begroting.

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 kosten van het Decoratier, Rekwisieten, Toneeldienst, Belichtingsdienst, AVM, Kostuumafdelingen, en Kap & Grime.

In 2016 heeft Opera 4% minder uren afgenomen dan begroot. De allocatie van uren volgens het begrote uurtarief is daardoor € -366.000 lager dan begroot. Daarnaast zijn de werkelijke kosten van de Technische- en KKG afdelingen 2% afgenomen t.o.v. begroting. Nacalculatie van het uurtarief resulteerde vervolgens in € -50.000 verlaging van de allocatie aan Opera. Samenvattend leidt dit tot een lastenverlichting voor Opera van € -420.000 (-4%).

De allocaties van de overige centrale afdelingen worden via vaste sleutels doorbelast aan de kunstvormen. Deze zijn voor Opera € 111.000 (2%) hoger dan begroot. Dit komt door een toename van de afvloeiingskosten op centraal niveau. Van deze kosten komt € 167.000 meer dan begroot ten laste van Opera. Ook de kosten van de centrale afdeling Financiën zijn in 2016 toegenomen. Dit leidt tot een extra doorbelasting aan Opera van € 103.000. De kosten van de overige centrale afdelingen zijn gedaald met als gevolg een daling van de allocatie van deze afdelingen met € -159.000 t.o.v. de begroting.

### Rente en bijzondere baten

De rentebaten zijn € -51.000 lager dan begroot door het lage actuele rentepercentage.



## 4.4.14. TOELICHTING OP HET EXPLOITATIERESULTAAT BALLEET

	Rekening 2016	Begroting 2016	Rekening 2015
<b>BATEN</b> (x € 1.000)			
Directe opbrengsten			
<i>Publieksinkomsten totaal</i>	4.165	3.748	5.277
Publieksinkomsten buitenland	307	320	714
Publieksinkomsten binnenland totaal	3.858	3.428	4.563
<i>Waarvan recette</i>	3.595	3.260	4.030
<i>Waarvan uitkoop</i>	85	143	400
<i>Waarvan partage</i>	109	0	109
<i>Waarvan overige publieksinkomsten</i>	69	25	24
Sponsorinkomsten	410	255	277
<i>Waarvan sponsoring in natura</i>	0	0	89
<i>Waarvan overige sponsorinkomsten</i>	410	255	188
Overige inkomsten	156	92	216
<i>Waarvan vergoedingen van coproductanten</i>	15	0	0
<i>Waarvan overige inkomsten</i>	141	92	216
Indirecte opbrengsten	93	47	42
<i>Waarvan overige indirecte opbrengsten</i>	93	47	42
<b>Totale opbrengsten</b>	<b>4.824</b>	<b>4.142</b>	<b>5.812</b>
Structurele subsidie OCW	7.059	6.937	6.965
Structurele subsidie gemeente	4.282	4.282	4.282
Overige subsidies/bijdragen uit publieke middelen	59	0	0
Overige bijdragen uit private middelen	1.047	1.309	687
<i>Waarvan particulieren incl. vriendenverenigingen</i>	798	1.029	450
<i>Waarvan private fondsen</i>	249	280	237
<b>Totale Subsidies/Bijdragen</b>	<b>12.447</b>	<b>12.528</b>	<b>11.934</b>
<b>TOTALE BATEN</b>	<b>17.271</b>	<b>16.670</b>	<b>17.746</b>
	Rekening 2016	Begroting 2016	Rekening 2015
<b>LASTEN</b> (x € 1.000)			
Beheerlasten personeel	231	219	438
Beheerlasten materieel	250	276	322
<b>Totale Beheerlasten</b>	<b>481</b>	<b>495</b>	<b>760</b>
Activiteitenlasten personeel	7.866	7.845	8.225
Activiteitenlasten materieel	2.537	2.274	2.602
<b>Totale Activiteitenlasten</b>	<b>10.403</b>	<b>10.119</b>	<b>10.827</b>
<b>Allocatie</b>	<b>6.459</b>	<b>6.334</b>	<b>6.219</b>
<b>TOTALE LASTEN</b>	<b>17.343</b>	<b>16.948</b>	<b>17.806</b>
<b>SALDO UIT GEWONE BEDRIJFSVOERING</b>	<b>-72</b>	<b>-278</b>	<b>-60</b>
Saldo rentebaten/-lasten	2	10	7
Saldo bijzondere baten/lasten	0	0	92
<b>EXPLOITATIERESULTAAT</b>	<b>-70</b>	<b>-268</b>	<b>39</b>

**Inleiding**

In deze paragraaf staat de aparte exploitatierekening 2016 van de kunstvorm Ballet. In de toelichting worden zaken behandeld als aanvulling op de toelichting van het totale resultaat van Nationale Opera & Ballet (zie paragraaf 4.4.9).

**Exploitatieresultaat**

Ballet heeft 2016 afgesloten met een negatief exploitatieresultaat van € -70.000. Dat is een verbetering van € 198.000 ten opzichte van de begroting.

**Baten**

De inkomsten van Ballet zijn € 601.000 (3,6%) hoger dan begroot. Belangrijke oorzaken van deze verbetering zijn:

Opbrengsten

- De publieksinkomsten binnenland zijn € 429.000 (11%) hoger. Deze verhoging wordt enerzijds veroorzaakt door 11% hogere inkomsten uit recettes, uitkoop en partage (€ 386.000) ten gevolge van meer bezoekers (plus 7.000) en prijsstijgingen. Vooral de producties *Mata Hari*, *Hollandse Meesters*, *La Bayadère* en *Bubbles* van de Junior Company leverden een belangrijke bijdrage aan deze verbetering van recette-inkomsten. Daarnaast zijn de overige publieksinkomsten gestegen met € 44.000 door niet begrote media inkomsten voor de registratie van *Mata Hari*.
- De publieksinkomsten buitenland zijn € -13.000 lager dan begroot. Door veranderingen in de programmering in Mexico zijn de recettes voor deze tournee € -95.000 lager. Deze inkomstenverlaging wordt grotendeels gecompenseerd door hogere inkomsten die de tournee naar Madrid heeft opgeleverd (€ 22.000) en niet begrote inkomsten voor de tournees naar Spanje en München van de Junior Company (€ 60.000).
- De sponsorinkomsten zijn € 155.000 hoger dan begroot. Sponsoring in natura is met € 100.000 gestegen door een extra sponsordeal met Samsung van € 70.000 voor het Virtual Reality-ballet *Night Fall* dat dit jaar door Het Nationale Ballet is ontwikkeld en een extra barterdeal voor *Coppelia* naast de begrote barterdeal voor *Mata Hari*. De toename van de overige sponsorinkomsten met € 54.000 komt hoofdzakelijk door meer inkomsten uit hospitality events.
- De overige inkomsten zijn met € 65.000 gestegen door € 15.000 niet-begrote co-productie inkomsten voor *Bubbles* van de Junior Company, € 15.000 extra inkomsten voor verhuur van de choreografie *Empire Noir* aan 'Pacific Northwest Ballet' in Seattle, Verenigde Staten en € 35.000 meer inkomsten voor bedrijfsoptredens.

Subsidies/Bijdragen

- Door een loonbijstelling voor 2015 en loon- en prijsbijstelling voor 2016 is de subsidie van het ministerie van OCW voor 2016 met € 121.000 gestegen. De omvang van de subsidie van de gemeente Amsterdam is ongewijzigd.

- Er is door het ministerie van OCW een extra projectsubsidie toegekend aan Opera en Ballet van € 593.000 die voor € 59.000 (10%) ten deel valt aan Ballet en voor het overige aan Opera. Dit was niet opgenomen in de begroting en verklaart de toename van de post overige subsidies.
- De voor Ballet geworven baten in de particuliere markt zijn niet zichtbaar in de cijfers NO&B, deze worden verantwoord in de steunstichting HNB Fonds. Ballet ontvangt jaarlijks een bijdrage van het HNB Fonds. Er werd €526.000 bijgedragen aan de nieuwe productie *Mata Hari*. Voor de twee nieuwe balletten die werden gecreëerd voor het programma *Transatlantic* werd in totaal € 150.000 gedoneerd. In totaal heeft Het Ballet Fonds voor € 798.000 bijgedragen.
- De bijdragen private fondsen zijn 5% hoger dan in 2015.

**Lasten**

De lasten bij Ballet zijn € 396.000 (2%) hoger dan begroot.

Beheerlasten

De beheerlasten zijn met een verschil van € -14.000 (-3%) vrijwel gelijk aan begroting.

Activiteitenlasten

De activiteitenlasten zijn € 284.000 (4%) hoger dan begroot.

Deze stijging wordt met name veroorzaakt door een stijging van de materiële activiteitenlasten met € 269.000 (12%). Het grootste deel van deze stijging komt door een overschrijding van de marketingkosten van € 204.000. Deze kosten worden echter bijna volledig gecompenseerd door barter- en/of sponsoringinkomsten. Zo is er sprake van een garantiebijdrage van het Blockbusterfonds voor de marketing van *Mata Hari*, is er middels een barterdeal extra geïnvesteerd in marketing voor *Coppelia* en worden de gemaakte kosten voor de realisatie en lancering van het Virtual Reality-ballet (meer dan) volledig gedekt door sponsoring van Samsung.

De voorbereidings- en uitvoeringskosten zijn met € 65.000 toegenomen. Belangrijkste oorzaken hiervan zijn de niet begrote registratiekosten van € 32.000 voor *Mata Hari* en hogere tourneekosten (€ 26.000). De niet-begrote registratiekosten worden volledig gecompenseerd aan de inkomstenkant door een bijdrage van de co-productent (zie de toelichting onder punt 1 van de Baten).

Allocatie

Er is sprake van een toename van € 125.000 (2%) ten opzichte van de begroting.

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 kosten van het Decoratier, Rekvisieten, Toneeldienst, Belichtingsdienst,

AVM, Kostuumafdelingen en Kap & Grime. Omdat Ballet in 2016 een vrijwel gelijk aantal uren heeft afgenomen dan begroot wijkt de urenallocatie slechts € -6.000 af ten opzichte van de begroting.

Door een totale toename van de afvloeiingskosten op centraal niveau komt hiervan € 122.000 meer dan begroot ten laste van Ballet. Een toename van de afdelingskosten van de centrale afdeling Financiën leidt tot € 49.000 extra doorbelasting voor Ballet. De kosten van de overige centrale afdelingen zijn gedaald met als gevolg een daling van de allocatie met € -40.000.

#### Rente en bijzondere baten

De rentebaten zijn € -8.000 lager dan begroot door het lage actuele rentepercentage.

## 4.5. OVERIGE TOELICHTINGEN

### 4.5.1. GEBEURTENISSEN NA BALANSDATUM

In de periode vanaf 1 januari 2017 tot en met het opstellen en vaststellen van de jaarrekening over 2016 hebben zich geen gebeurtenissen voorgedaan met gevolgen voor jaarrekening 2016.

### 4.5.2. RESULTAATBESTEMMING

#### Bestemming resultaat (in €)

Het exploitatieresultaat bedraagt € 1.576.598 en is als volgt bestemd:

	<u>2016</u>
Toevoeging bestemmingsreserve instandhouding Decoratelier	135.159
Toevoeging bestemmingsreserve toekomstige activiteiten Opera	597.560
	-19.682
Onttrekking algemene reserve	-176.428
Onttrekking bestemmingsreserve toekomstige activiteiten Educatie & Participatie	-55.351
	1.110.460
Toevoeging bestemmingsfonds OCW Opera	-15.121
Onttrekking bestemmingsfonds OCW Ballet	<u>1.576.598</u>

De door de directie opgestelde jaarrekening 2016 is, conform artikel 20 lid 5 van de statuten, in de vergadering van de directie op 21 maart 2017 vastgesteld en in de vergadering van de Raad van Toezicht op 23 maart 2017 goedgekeurd.

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

## 4.6. ONDERTEKENING VAN DE JAARREKENING

Amsterdam, 29 maart 2017

De directie van de Stichting Nationale Opera & Ballet,

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

# 5. OVERIGE GEGEVENS

## 5.1. CONTROLEVERKLARING VAN DE ONAFHANKELIJKE ACCOUNTANT

**Deloitte.**

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

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

### Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan de raad van toezicht van Stichting Nationale Opera & Ballet.

#### VERKLARING OVER DE IN HET JAARVERSLAG OPGENOMEN JAARREKENING 2016

##### Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2016 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 2016 en van het exploitatieresultaat over 2016 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 2016
2. De exploitatierekening over 2016
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
- Prestatieverantwoording
- Overige gegevens
- Organogram Nationale Opera & Ballet

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 gerede twijfel zou kunnen bestaan of de stichting haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om aandacht in onze controleverklaring te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een stichting haar continuïteit niet langer kan handhaven.
- Het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen.
- Het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen.

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

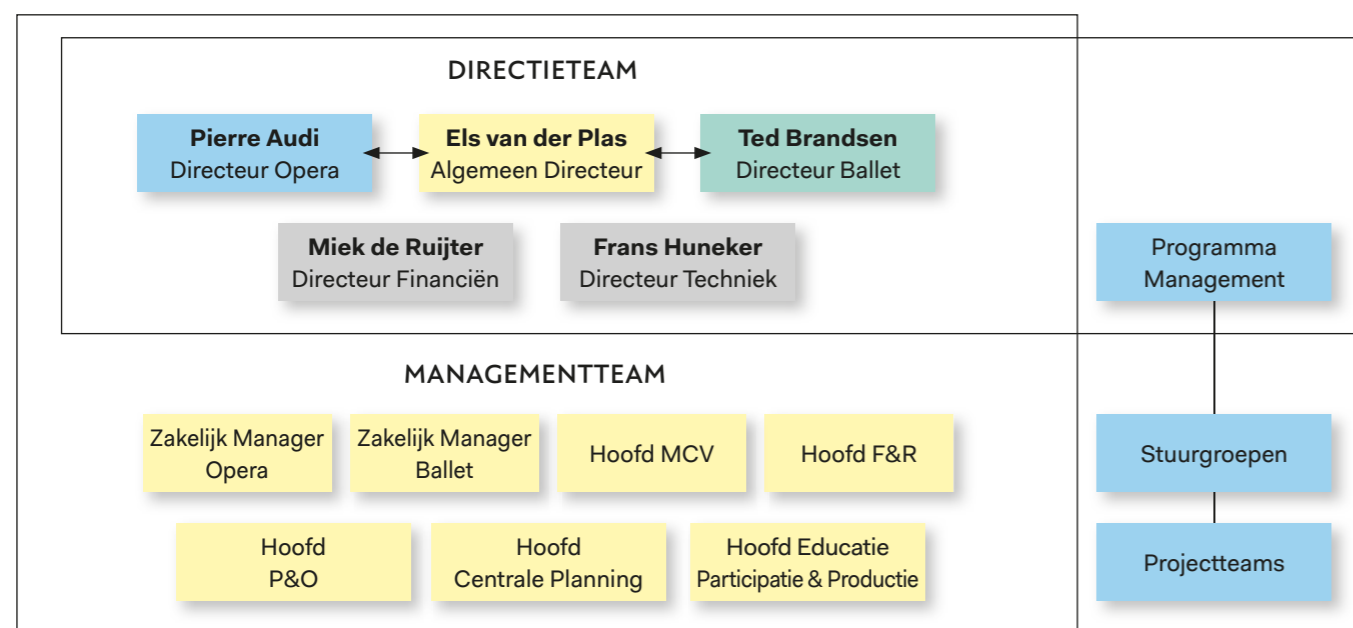
Amsterdam, 30 maart 2017

Deloitte Accountants B.V.

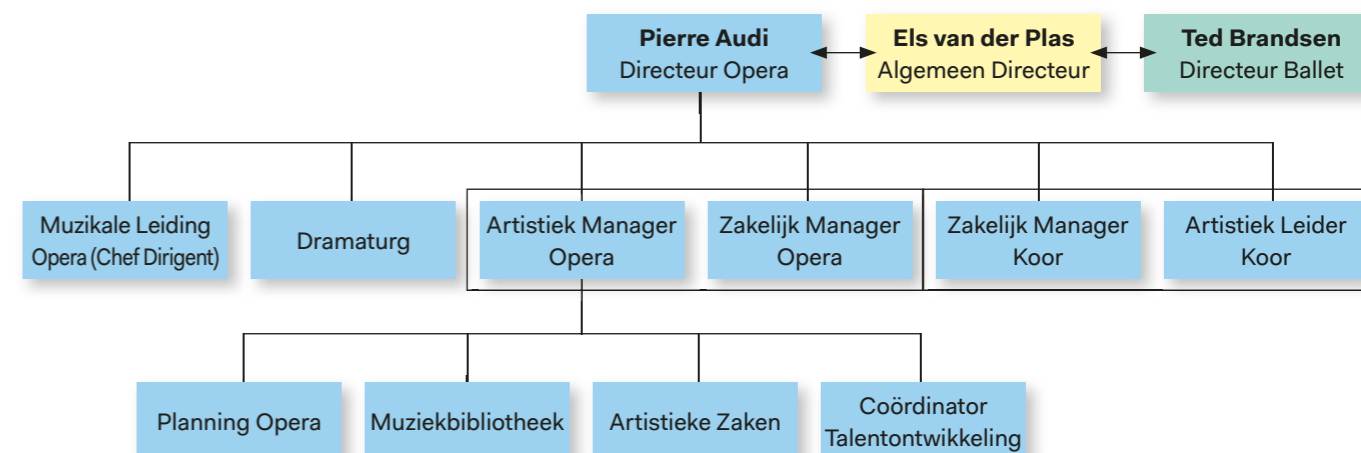
Was getekend: drs. M.G.W. Quaedvlieg RA AA MBA

# 6. ORGANOGRAM NATIONALE OPERA & BALLET

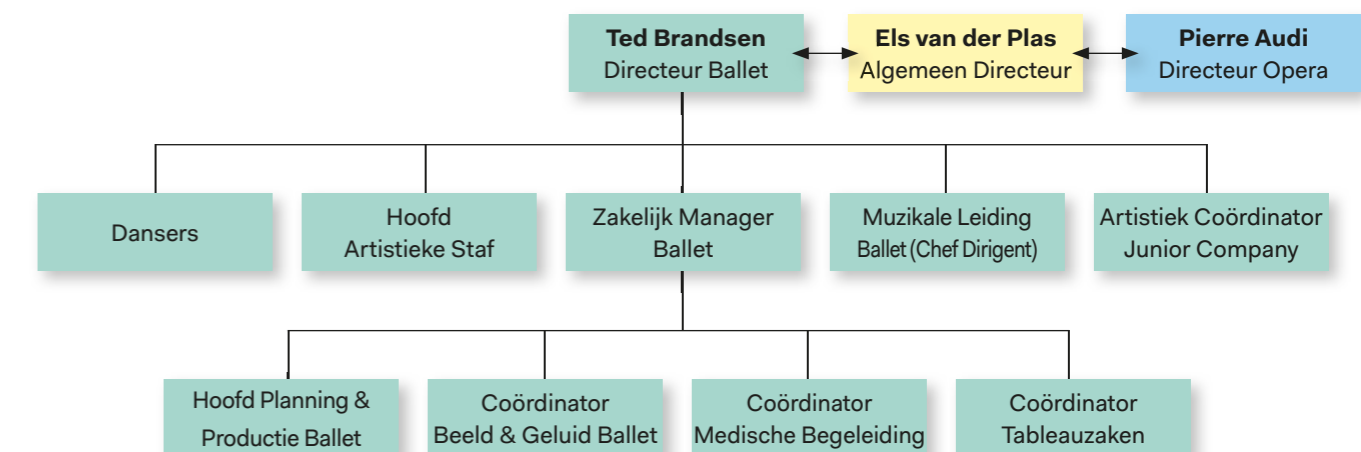
## TOPSTRUCTUUR NATIONALE OPERA & BALLET



## OPERA ORGANISATIE



## BALLET ORGANISATIE





NATIONALE OPERA & BALLET