

Jaarverslag en Jaarrekening 2014

Stichting Nationale Opera & Ballet

Rechtsvorm: Stichting
Statutaire naam: Stichting Nationale Opera & Ballet
Statutaire zetel: Amsterdam
Gevestigd: Waterlooplein 22, 1011 PG Amsterdam

Dit betreft het jaarverslag en de jaarrekening 2014 van de organisatie Stichting Nationale Opera & Ballet. De organisatie heeft per 17 februari 2014 een naamsverandering ondergaan. Tot deze datum luidde de naam Stichting Het Muziektheater Amsterdam. In de Statuten van de Stichting is de naam officieel gewijzigd op 3 april 2014. Wanneer het voor een transparante verslaglegging functioneel is om de activiteiten van De Nationale Opera of Het Nationale Ballet apart te benoemen, wordt dit onderscheid gemaakt door de afkortingen DNO en HNB te gebruiken. In de jaarrekening wordt voor het transparant kunnen toerekenen van baten en lasten de onderverdeling gebruikt van Opera, Ballet en Theater, waarbij de eerste twee betrekking hebben op de verschillende kunstvormen, en Theater betrekking heeft op de exploitatie en het onderhoud van het gebouw.

INHOUDSOPGAVE

1	Verslag Raad van Toezicht	1
2	Directieverslag	4
2.1	Algemeen.....	4
2.2	Artistiek beleid	7
2.2.1	Algemeen.....	7
2.2.2	Opera	8
2.2.3	Ballet.....	13
2.3	Educatie en participatie	18
2.3.1	Algemeen.....	18
2.3.2	Aanbod voor het primair onderwijs.....	19
2.3.3	Aanbod voor het voortgezet onderwijs	19
2.3.4	Overig aanbod kinderen en families.....	20
2.3.5	Aanbod voor volwassenen	21
2.4	Publieksbereik en Marketing	22
2.4.1	Algemeen.....	22
2.4.2	Online Media.....	24
2.4.3	Media-aandacht voor de kunstvormen	25
2.4.4	Prestatie-overzichten	27
2.5	Personeel en Organisatie	28
2.5.1	Algemeen.....	28
2.5.2	Personele zaken.....	28
2.5.3	Medezeggenschap	29
2.5.4	Harmonisatie arbeidsvoorwaarden.....	29
2.6	Zakelijk beleid	30
2.6.1	Bestuursmodel.....	30
2.6.2	Governance	30
2.6.3	Financieringsmix.....	30
2.6.4	Realisatie exploitatieresultaat.....	33
2.6.5	Gebouw en voorzieningen.....	34
2.6.6	Risicomanagement.....	36
2.7	Toekomst.....	42

3	Prestatieverantwoording	44
3.1	Prestatieverantwoording.....	44
3.2	Geaggregeerd overzicht prestatieverantwoording Opera - OCW	45
3.3	Geaggregeerd overzicht prestatieverantwoording Ballet – OCW	45
3.4	Toelichting prestatieverantwoording.....	46
4	Jaarrekening	48
4.1	Balans per 31 december 2014 (na resultaatbestemming)	48
4.2	Functionele exploitatierekening 2014.....	49
4.3	Kasstroomoverzicht.....	50
4.4	Toelichting op de jaarrekening 2014	51
4.4.1	Grondslagen voor waardering van activa en passiva.....	52
4.4.2	Grondslagen voor de bepaling van het resultaat.....	56
4.4.3	Kritische beoordelingen en inschattingen.....	57
4.4.4	Segmentinformatie.....	57
4.4.5	Financiële instrumenten en risicobeheersing	57
4.4.6	Toelichting op de balans per 31 december 2014	59
4.4.7	Niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen	68
4.4.8	Toelichting op de exploitatierekening 2014	70
4.4.9	Toelichting op het kasstroomoverzicht	81
4.4.10	Toelichting op het exploitatieresultaat Theater.....	82
4.4.11	Toelichting op het exploitatieresultaat Opera.....	85
4.4.12	Toelichting op het exploitatieresultaat Ballet.....	88
4.5	Gebeurtenissen na balansdatum en resultaatbestemming.....	91

1 Verslag Raad van Toezicht

Nationale Opera & Ballet heeft in 2014 een bijzonder programma van hoge kwaliteit uitgevoerd dat een groot publiek wist te bereiken. Er werd een zaalbezetting gerealiseerd van 93%, een record sinds de opening van het theater in 1986. Zowel voor de opera- als balletprogrammering was er aanzienlijke nationale en internationale waardering. De Raad kijkt met trots naar de verbindingen die DNO en HNB aangaan met de toekomstige generaties kunstenaars en – met name jong – publiek uit alle windstreken door programma's op het gebied van talentontwikkeling, educatie- en participatieprogramma's.

Het jaarverslag en de jaarrekening 2014 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 2015. De Raad van Toezicht verleende bij de goedkeuring van de jaarrekening kwijting aan de directie voor het in 2014 gevoerde artistieke en zakelijke beleid.

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

Per 1 januari 2013 zijn de drie stichtingen De Nederlandse Opera, Het Nationale Ballet en Het Muziektheater Amsterdam gefuseerd. De leden van de afzonderlijke Raden van Toezicht zijn per die datum overgegaan naar de Raad van Toezicht van de gefuseerde stichting. Als sluitstuk van de fusie kreeg de gefuseerde stichting op 17 februari 2014 haar nieuwe naam: Stichting Nationale Opera & Ballet. De twee gezelschappen hebben tevens een aparte merknaam: De Nederlandse Opera heet sinds de fusie De Nationale Opera, Het Nationale Ballet heeft zijn naam behouden. Op 17 februari 2014 werd ook de nieuwe huisstijl geïntroduceerd. De naamswijziging heeft geleid tot de wijziging van de statuten, de Raad van Toezicht heeft deze op 28 januari 2014 goedgekeurd.

Op 11 maart 2014 zijn twee nieuwe leden toegetreden tot de Raad van Toezicht: Pieter Maarten Feenstra en Corinne Vigreux. Vanaf dat moment bestaat de Raad van Toezicht uit tien toezichthouders. Bij de benoemingen is rekening gehouden met de samenstelling van de Raad in 2014 en 2015. In 2015 treden de voorzitter Antony Burgmans en de voorzitter van de Financiële Commissie Victor Halberstadt af wegens beëindiging van de respectievelijk tweede en derde termijn. Het rooster van aftreden is in maart 2014 door de Raad vastgesteld (zie paragraaf 4.4.8).

De Raad werkt met commissies. Met het aantreden van de twee nieuwe toezichthouders zijn twee nieuwe commissies van de Raad van Toezicht ingesteld, te weten: Commissie Fondsenwerving (Corinne Vigreux, voorzitter, leden: Else Bos, Jean-François van Boxmeer) en Commissie Renovatie & Bouw (Jos Nijhuis, voorzitter, lid: Pieter Maarten Feenstra). Daarnaast kent de Raad de Financiële Commissie (Victor Halberstadt, voorzitter, leden: Else Bos, Pieter Maarten Feenstra, Bernadette Langius) en de Benoemingscommissie (Jean-François van Boxmeer, voorzitter, leden: Victor Halberstadt, Barbara Leach). De Raad van Toezicht heeft Jean-François van Boxmeer per 23 maart 2015 als voorzitter benoemd.

In 2014 heeft de Raad van Toezicht onder leiding van Egon Zehnder haar functioneren geëvalueerd. De resultaten van deze zelfevaluatie zijn in de vergadering van 29 september gedeeld met de directie. Gesproken is over grootte van de Raad in relatie tot de vier subcommissies, effectiviteit en ontwikkeling van de Raad en riskmanagement. De voorzitter heeft functioneringsgesprekken gevoerd met de algemeen directeur en directeuren Opera en Ballet.

De Raad van Toezicht vergaderde in 2014 vijfmaal met de statutaire directie. In de vergaderingen is aandacht geschonken aan de verdere uitwerking van de strategie die in 2013 is vastgesteld. Deze richt zich op de drie functies van het huis: creëren, produceren en presenteren van opera en ballet en kiest daarbij voor topkwaliteit, vakmanschap en beleving. Met de visie is gekozen voor nieuwe namen van het huis en de opera, een nieuwe huisstijl van Lesley Moore en nieuwe corporate campagnes. De naamswijziging en nieuwe huisstijl zijn uitvoerig besproken door de Raad van Toezicht. Daarbij is het voorlopig ontwerp voor de revitalisering van de publieke delen van het gebouw vastgesteld en zijn de eerste stappen voor de uitvoering hiervan gezet met een verbouwing van de toiletten in het voorgebouw in de zomer van 2014. Op advies van de Commissie Renovatie & Bouw, stemde de Raad op 1 december 2014 in met het voorstel om de plannen voor openbare horeca uit te werken.

Met als doel de visie te realiseren en de doelen te bereiken is door de directie een organisatiestrategie ontwikkeld en vastgesteld. Om de belangrijkste wijzigingen in de organisatie goed te kunnen implementeren, zijn projectgroepen ingesteld. Voor het bespreken van de organisatiestrategie heeft de Raad van Toezicht in de vergadering van 28 september ruim tijd genomen. De benodigde organisatieveranderingen en de vorderingen per projectgroep, zijn en worden steeds tijdig met de Raad besproken. Dat geldt bijvoorbeeld voor de nieuwe structuur van het management van de organisatie, en voor de professionalisering en modernisering van de financiële organisatie, waarover werd geadviseerd door consultants van KPMG en EY. Ook het project Harmonisatie arbeidsvoorwaarden is gestart en hiervoor zijn in het laatste kwartaal 2014 de benodigde cao-onderhandelingen met de vakbonden begonnen. Over de ontwikkelingen van deze onderhandelingen is de Raad op 1 december 2014 geïnformeerd.

In elke vergadering zijn de financiën geagendeerd, voorbereid door de Financiële Commissie samen met algemeen directeur Els van der Plas en financieel manager Sandra Post, en op uitnodiging de accountant van PwC, Jan Sebel. Aandachtspunten waren onder meer de structureel verlaagde subsidie per 2013 van zowel ministerie van OCW als de gemeente Amsterdam en de consequenties daarvan voor de kunstvormen opera en ballet, de tekorten op de exploitatie van het Balletorkest wegens ontoereikende financiering, de interne organisatie, het ICT beleid en het realiseren van de derde geldstroom. De Raad heeft in mei op advies van de Financiële commissie het treasurystatuut goedgekeurd. PwC heeft hierover advies uitgebracht. Het controleplan 2014 is in mei 2014 met de Financiële commissie afgestemd.

In de vergadering van 25 maart 2014 zijn in aanwezigheid van accountant Jan Sebel het eerste jaarverslag en -rekening 2013 van de gefuseerde stichting goedgekeurd en in december 2014 werd de integrale begroting 2015 in relatie tot de raming 2016 goedgekeurd.

Belangrijk aandachtspunt van de Raad van Toezicht was en is de continuïteit van de organisatie, mede in relatie tot de financiële resultaten en opgebouwde reserves. Conform de Governance Code Cultuur zien toezichthouders en bestuurders er nauwlettend op toe dat de principes van deze code worden nageleefd.

In december heeft directeur Techniek/adjunct-directeur Frans Huneker de Raad een presentatie gegeven over het plannings- en productieproces van een opera- en balletproductie, van eerste idee tot aan de première. Dit proces beslaat voor de opera ongeveer vier jaar, voor ballet iets korter.

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 in deze vergaderingen zijn een terugblik op het afgelopen half jaar en vooruitblik op de komende zes maanden, waarbij onderwerpen als artistiek beleid, financiën, personele zaken, bedrijfsvoering en lopende projecten de revue passeren. Bij de vooruitblik worden tevens de advies- en instemmingsaanvragen benoemd die de directie verwacht voor te leggen aan de ondernemingsraad.

De stichting is financieel gezond. Het financiële resultaat van 2014 is beter dan begroot.

De Raad bedankt directie en medewerkers van Stichting Nationale Opera & Ballet voor de grote inzet die is geleverd. Er was in het tweede jaar na de fusie extra inspanning van alle medewerkers nodig om de activiteiten van De Nationale Opera en Het Nationale Ballet wederom met de gewenste wereldklasse bij het publiek te kunnen brengen. Bovendien waren de activiteiten op het gebied van de nieuwe namen, de nieuwe branding en de nieuwe corporate campagnes veeleisend en zeer geslaagd. De activiteiten gericht op educatie, participatie en talentontwikkeling zijn geïntensiveerd en verder ontwikkeld voor een groter publiek dat ook daadwerkelijk is bereikt. De Raad complimenteert de directie voor de manier waarop ze de gefuseerde stichting heeft vormgegeven en geleid. Dank ook, aan alle partners van de stichting: het trouwe publiek, de begeleidende orkesten, dirigenten, de artistieke teams, solisten, gastgezelschappen, theaters in het land en in het buitenland, educatieve partners, het ministerie van OCW, de gemeente Amsterdam, sponsors, fondsen en vrienden.

Amsterdam, 30 maart 2015

De Raad van Toezicht van de Stichting Nationale Opera & Ballet

Antony Burgmans (voorzitter)
Else Bos
Jean-François van Boxmeer
Pieter Maarten Feenstra
Victor Halberstadt
Sir Peter Jonas
Bernadette Langius
Barbara Leach
Jos Nijhuis
Corinne Vigreux

2 Directieverslag

2.1 Algemeen

2014 was een bijzonder jaar voor de gezelschappen en het theater. Op 17 februari kreeg het gefuseerde instituut de nieuwe naam Nationale Opera & Ballet en veranderde de naam van De Nederlandse Opera in De Nationale Opera. Het Nationale Ballet behield zijn naam. Ook kreeg het huis een nieuwe huisstijl en campagnebeelden. De directie is tevreden met het bereikte resultaat: eenduidige profilering en aantrekkelijke communicatie met de stakeholders hebben bijgedragen aan grotere zichtbaarheid en meer kaartverkoop. De nieuwe namen zijn in februari 2014 al even bekend als de oude namen waren.

In het verslagjaar hebben De Nationale Opera en Het Nationale Ballet een aantrekkelijk programma van wereldklasse gerealiseerd. De zaalbezetting is gegroeid naar een recordhoogte van 93% voor de uitvoeringen in Nederland en mede dankzij de introductie van dynamische prijzen zijn de gerealiseerde recette-inkomsten hoger dan geprognosticeerd. We zien de groeiende belangstelling ook terug in het aantal unieke bezoekers van de website, dat bijna 1 miljoen bedraagt.

Beide gezelschappen zijn dankzij internationale samenwerkingen weer veel zichtbaar geweest in het buitenland. Dit heeft geleid tot meer internationale samenwerkingen en meer aandacht in internationale kranten en vakbladen.

De talentontwikkelingsprogramma's voor opera en ballet zijn succesvol uitgevoerd conform de ambities en werpen hun vruchten af. Het doorstromen van jonge dansers van de Junior Company naar het tableau van Het Nationale Ballet en optredens van jonge zangers in reguliere operaproducties vormen daarvoor het bewijs.

Prioriteit lag in 2014 bij het creëren, produceren en presenteren van opera- en balletproducties van hoge artistieke en vakmatige kwaliteit, het uitbouwen van activiteiten op het gebied van talentontwikkeling, educatie en participatie en het herpositioneren van het huis en de twee samenwerkende gezelschappen. Ook is veel aandacht geweest voor fondsenwerving en voor de revitalisering van het voorgebouw. Om de ontwikkelde visie en doelstellingen van de fusieorganisatie te kunnen realiseren en de organisatie efficiënter en effectiever te laten functioneren, is nog een aantal organisatorische veranderingen en verbeteringen nodig. Uit de nieuw ontwikkelde organisatiestrategie kan worden opgemaakt welke dat precies zijn. Met de projectmatige uitvoering van de organisatiestrategie is in 2014 begonnen.

De eerste fase van de revitalisering van het voorgebouw is in 2014 uitgevoerd. De verbouwing zal bijdragen aan een betere ontvangst van onze bezoekers, donateurs en sponsors en een betere aansluiting van de verschillende functies in het gebouw op de wensen en eisen van deze tijd. De fysieke verbeteringen dragen bij aan de ambitie om de locatie tot een bestemming te maken.

Om het theater meer *place to be* te maken is in 2014 in overleg met de welstandscommissie en gemeente Amsterdam met wie wij ons huis aan het Waterlooplein delen, ook hard gewerkt aan zichtbaarheid van de nieuwe naam op het gebouw. Met resultaat; de naam staat inmiddels op de voor- en zijgevel. Dit vergroot de naamsbekendheid en genereert onverwacht bezoek. Tevens zal de nieuwe naam op het Decoratelier worden aangebracht.

Voor alle producties en ambitieuze plannen hebben we financiering nodig. De directie is verheugd over de aanzienlijke subsidies die Nationale Opera & Ballet krijgt van het ministerie van OCW en van de gemeente Amsterdam. Er is veel geïnvesteerd in fondsenwerving, maar de inkomsten uit de derde geldstroom blijven achter bij de doelstelling. De afdeling Fondsenwerving is het afgelopen jaar

geprofessionaliseerd en het opbouwen en onderhouden van relaties met nieuwe (potentiële) donateurs, sponsors en fondsen is geïntensiveerd. Dat dit vrucht begint af te werpen, blijkt uit het aantal nieuwe donateurs en nieuwe sponsors.

Missie, visie, hoofddoelstellingen en positie

Nationale Opera & Ballet creëert, produceert en presenteert opera en ballet van topkwaliteit. Als topinstituut met een voorbeeldfunctie houdt de organisatie de tradities van opera en ballet levend, en is inspirerend voor een breed en divers samengesteld publiek. Het instituut opereert nationaal en internationaal en promoot Nederlandse topkunst in het buitenland. Het is onze missie om een breed opera- en balletrepertoire op het hoogste niveau te ontwikkelen en uit te voeren en om het draagvlak ervoor te verbreden. Zowel De Nationale Opera als Het Nationale Ballet zetten fors in op het creëren van nieuw werk, het ontwikkelen van jong talent en op educatie en participatie.

De Nationale Opera en Het Nationale Ballet hebben de traditie van opera en ballet in Nederland in 50 jaar ontwikkeld en op een internationaal topniveau gebracht. Beide gezelschappen hebben een heldere artistieke signatuur en worden door kenners gezien als behorend tot de wereldtop. Het theater behoort tot de grootste en in technisch opzicht meest geavanceerde theaterzalen van Europa.

De directie heeft in 2013 een visie en een organisatiestrategie geschreven. De visie is geschreven in het licht van de economische crisis, een terugtrekkende overheid en een steeds competitiever wordend cultureel veld. In de visie gaan we ervan uit dat we één organisatie zijn waarin opera- en balletvoorstellingen van wereldniveau worden gecreëerd, geproduceerd en gepresenteerd én dat we een gastvrij huis zijn waar altijd iets te doen is, een *culturele ontmoetingsplaats* waar iedereen graag komt. Kortom een nationaal instituut van internationaal belang.

De versterking van drie uitgangspunten leiden ons daarbij naar een nog betere toekomst: topkwaliteit, hoogwaardig vakmanschap en totaalbeleving.

Om al onze ambities te verwezenlijken in een tijd waarin we van overheidswege meer moeten doen met minder geld, zullen we in de organisatie veranderingen moeten doorvoeren. Hiertoe is een organisatiestrategie geschreven die zich op vier sporen toespitst:

1. Place to be: hoe versterken we de positionering van het huis als bestemming en realiseren we een open, gastvrij en toegankelijk theater waarmee we extra aandacht en inkomsten genereren;
2. Place to work: hoe zorgen we ervoor dat iedereen, ook alle diensten achter het toneel, topkwaliteit levert, efficiënter werkt en de juiste dingen doet;
3. Financiële duurzaamheid: hoe krijgen we meer zicht op de financiën, waardoor we betere keuzes kunnen maken en de kosten nog beter kunnen beheersen;
4. Optimale planning: hoe zorgen we dat we optimaal gebruik maken van menskracht, tijd, ruimte en middelen voor al onze activiteiten.

In 2014 hebben we deze visie en organisatiestrategie in werking gesteld en zijn er projecten gestart die deze doelen en wensen verwezenlijken.

Stedelijke ambities: wereldklasse en talentontwikkeling

Nationale Opera & Ballet heeft in 2014 op het gebied van stedelijke ambities van wereldklasse en talentontwikkeling beter gepresteerd dan afgesproken met de gemeente Amsterdam en op sommige aspecten ook beter dan het jaar daarvoor. Daarbij heeft HNB met een geslaagde voorstelling bijgedragen aan de handelsmissie van de gemeente Amsterdam in Beijing. In 2014 zijn 186 scholen bereikt met in totaal 10.833 scholieren. Hiermee is het bereik van scholieren in schoolverband hoger dan de geformuleerde ambitie. Deze leeftijdsgroep komt ook naar andere activiteiten van Nationale Opera & Ballet in familieverband (zie hoofdstuk 2.3).

Het aantal bij producties betrokken jonge makers en uitvoerende artiesten lag in 2014 ook hoger dan met de gemeente afgesproken, de aard en duur van 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. Het Nationale Ballet 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. HNB nodigt jaarlijks jonge choreografen uit om nieuw werk te maken, zowel binnen het programma *New Moves* als voor Junior Company en grootschalige producties. De Nationale Opera 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, en heeft in 2014 met *Kopernikus* van componist Claude Vivier een eerste productie met jong talent gerealiseerd.

Voor wat betreft wereldklasse was het programma dat door De Nationale Opera en Het Nationale Ballet in Amsterdam werd gepresenteerd dermate vernieuwend en bijzonder dat het aandeel buitenlandse bezoekers is gegroeid en beide gezelschappen veel positieve beoordelingen in buitenlandse media kregen. Het aantal internationale coproducties komt overeen met de ambitie. Het aantal activiteiten in het buitenland is gelijk aan de prestatie in 2013, maar met deze uitvoeringen zijn meer bezoekers bereikt dan het jaar daarvoor. In 2014 was Het Nationale Ballet te zien in Beijing, Shanghai, St. Petersburg, Parijs en Londen. Tijdens de tournee in China verzorgde Het Nationale Ballet in Beijing het culturele deel van handelsmissie van de stad Amsterdam. Concluderend levert Nationale Opera & Ballet een belangrijke bijdrage aan het realiseren van de ambities van de gemeente Amsterdam om Topstad te zijn op het gebied van kunst en cultuur.

2.2 Artistiek beleid

2.2.1 Algemeen

In 2014 presenteerde Nationale Opera & Ballet een bijzonder divers programma waarin topkwaliteit en talentontwikkeling optimaal werden verbonden. Nieuwe producties werden afgewisseld met reprises van grote successen, zoals bijvoorbeeld de *Ring*-cyclus en *Lohengrin* bij De Nationale Opera en *Het Zwanenmeer* en *Cinderella* bij Het Nationale Ballet. Beide gezelschappen legden voor het nieuwe werk verrassende verbindingen met kunstenaars uit andere disciplines. Het Nationale Ballet maakte naam met de productie *Dutch Doubles* waarin vier choreografen met vier kunstenaars van diverse disciplines (mode, architectuur, beeldende kunst en muziek) samenwerkten. De Nationale Opera presenteerde *Laika*, de eerste opera van de componist Martijn Padding waarvoor de gerenommeerde schrijver P.F. Thomése het libretto schreef. De regie was in handen van beeldend kunstenaar Aernout Mik die hiermee zijn operadebuut maakte. Als baanbrekende nieuwe productie dient ook *Gurre-Lieder* genoemd te worden. Met de eerste scenische uitvoering van dit monumentale werk van Arnold Schönberg leverden Pierre Audi en Marc Albrecht een bijzonder visitekaartje af voor hun eerste samenwerking. De succesvolle productie is genomineerd voor een Opera Award als beste productie van het jaar. In het kader van Holland Festival presenteerde HNB in juni een nieuwe creatie van choreograaf Krzysztof Pastor; *The Tempest* gebaseerd op Shakespeare met medewerking van Iranese kunstenaar Shirin Neshat.

De Nationale Opera en Het Nationale Ballet weten de traditie te koppelen aan innovatie en vernieuwen hiermee de kunstvormen. Hiervoor ontvangen beide gezelschappen internationaal veel lof; ze worden gezien als behorend tot de internationale top. Nationale Opera & Ballet beschermt en presenteert cultureel erfgoed door het bestaande repertoire van opera en ballet op een hoog niveau uit te blijven voeren. Daarnaast wordt cultureel erfgoed uitgebreid met nieuwe creaties die altijd aandacht krijgen van internationale pers en vakmensen.

Nationale Opera & Ballet prijst zich gelukkig vanwege de samenwerking met diverse Nederlandse en buitenlandse orkesten die een wezenlijk aandeel hebben in de muzikale kwaliteit van het programma. De twee vaste begeleidende orkesten, het Nederlands Philharmonisch Orkest en het Balletorkest, hebben in 2014 topprestaties geleverd. De samenwerking van DNO met KCO, Rotterdams Philharmonisch, Residentie Orkest, Asko/Schönberg en gespecialiseerde barokorkesten uit het buitenland is uniek en maakt dat de muzikale kwaliteit van DNO internationaal hoog staat aangeschreven.

In 2014 zijn twee nieuwe activiteiten ontwikkeld die we het komende jaar verder willen voeren; de foyeravonden, verdiepende avonden die voor een voorstelling plaatvinden en een aansprekend programma bieden over de componist en/of de choreograaf, en de Kinderstudio op woensdagmiddagen voor kinderen vanaf 4 jaar, steeds gelieerd aan een lopende productie. Met deze activiteiten breiden we ons aanbod voor het publiek uit en bereiken we nieuwe doelgroepen.

Hoogwaardig vakmanschap

Om opera en ballet op topniveau te kunnen uitvoeren, is veel *know how* nodig. NO&B heeft deze zelf in huis, zowel op artistiek gebied bij het balletgezelschap en bij het koor van De Nationale Opera als op technisch gebied. Artistiek hoogwaardig vakmanschap wordt nader toegelicht in de hoofdstukken Opera en Ballet. De expertise op technisch gebied zorgt er mede voor dat Nationale Opera & Ballet tot een van de meest toonaangevende operahuizen in de wereld behoort. In diverse ateliers werken ambachts- en vaklieden aan de vertaling en uitvoering van ontwerpen van de internationale ontwerpteams die bij onze producties betrokken zijn. Een technisch vaardige en goed geliede toneeldienst zorgt voor de presentatie op het toneel.

De tentoonstelling van de kostuums van de *Ring* in 2014 in het Stedelijk Museum was een goede gelegenheid om ons hoogwaardige vakmanschap in een museale omgeving en aan een nieuw en groot publiek te tonen. De uitnodiging voor de expositie getuigt van waardering voor de hoge artistieke en ambachtelijke standaard die NO&B hanteert bij de uitvoering van kostuums, decors, rekvisieten, kap en grime, licht en special effects. Hoewel deze gemaakt worden voor grote-zaalproducties in Amsterdam, werken zij vanwege de detaillering en fijnzinnige afwerking ook wonderwel in close-ups op televisie. De kwaliteit van de ateliers van NO&B wordt dan ook door de vele internationale ontwerpers met wie wij samenwerken zeer gewaardeerd. En gerenommeerde producenten en distributeurs van televisie, cd en dvd-producties werken vanwege de hoge kwaliteit van onze audio-visuele opnames graag met ons samen.

Het jaar 2014 was voor de technische afdelingen vakinhoudelijk interessant vanwege de combinatie van jong en gevestigd ontwerptalent, van historisch tot hedendaags ontwerp, van werkkleding tot Haute Couture, zoals de ontwerpen van Victor en Rolf voor *Dutch Doubles*. *Faust* van La Fura del Baus is een goed voorbeeld van een productie waarvoor een ongekennde hoeveelheid ambachtelijk werken en inleving in verschillende kunstvormen bijeen kwamen om het visuele kostuumbeeld tot leven te kunnen brengen. Ook de uitvoering van de *Ring* van de met een Oscar bekroonde Eiko Ishioka, vormde voor kostuum en kap & grime weer een grote uitdaging.

Steeds vaker slaan internationale operahuizen via coproducties de handen in één. Het ene huis produceert bijvoorbeeld de kostuums, het andere de decors en rekvisieten. De kostuums voor *Firebird* bijvoorbeeld, werden in New York gemaakt, de decors in het Decoratelier van Nationale Opera & Ballet in Amsterdam. Ook de prachtige *Falstaff*, gecoproduceerd met meerdere internationale operahuizen, was een goed voorbeeld van hoe de operahuizen en technische afdelingen intensiever met elkaar kunnen samenwerken.

Kopernikus was een eerste vruchtbare samenwerking met talentontwikkeling en de Meesteropleiding Coupeur. Niet alleen werkten er aan deze productie een jong designteam en zangers mee, ook werden de kostuums vervaardigd door jonge coupeurs.

2.2.2 Opera

Producties

Het kalenderjaar 2014 begon met twee complete cycli van Richard Wagners opus magnum *Der Ring des Nibelungen* in de regie van Pierre Audi en de indrukwekkende decors van George Tsypin. De voorstellingen betekenden tevens het afscheid van deze geliefde en succesvolle producties, ook deze keer weer met het Nederlands Philharmonisch Orkest gedirigeerd door Hartmut Haenchen. Van de ervaren 'Wagnercast' (met onder meer Thomas Johannes Mayer, Werner van Mechelen, Catherine Foster, Doris Soffel, Catherine Naglestad en Christopher Ventris) was Kurt Rydl de enige zanger die ook al in 1997 en 1999 op ons toneel stond. Met deze reeks werd het Wagnerjaar 2013 door DNO waardig afgesloten.

In de reprise van Gaetano Donizetti's *Lucia di Lammermoor* in de regie van Monique Wagemakers kon het publiek voor het eerst kennis maken met de Amerikaanse sopraan Jessica Pratt als Lucia. Zij oogstte in deze moeilijke belcantorol groot succes en werd publieksliefeling. Ismael Jordi keerde in de rol van Edgardo terug en Carlo Rizzi leidde het Nederlands Kamerorkest.

Met een overname van Richard Strauss' *Arabella* uit Frankfurt kon DNO's chefdirigent Marc Albrecht aan het hoofd van het Nederlands Philharmonisch Orkest opnieuw bewijzen wat een voortreffelijke Strauss-dirigent hij is. In de titelrol viel de Amerikaanse sopraan Jacqueline Wagner in voor een zwangere Annette Dasch en wist volop te overtuigen. In de rol van Mandryka debuteerde bij DNO de uit Engeland afkomstige bariton James Rutherford, Zdenka was Agneta Eichenholtz. Als Moeder keerde Charlotte Margiono terug naar De Nationale Opera, waar zij in het verleden grote successen

heeft gevierd. Met behalve voor Margiono ook belangrijke rollen voor Marcel Reijans en Roger Smeets waren Nederlandse zangers goed vertegenwoordigd. De regie was van Christof Loy (eerder bij DNO met Verdi's *Les Vêpres Siciliennes*), decor en kostuums van Herbert Muraier. Door te spelen met realistische en abstracte ruimtes wist het regieteam de psychologie van de diverse karakters op een inventieve maar duidelijke manier vorm te geven.

Ovationeel ontvangen werd de nieuwe productie van *Faust* van Charles Gounod in de regie van het Spaanse collectief La Fura dels Baus onder leiding van Alex Ollé. Het Rotterdams Philharmonisch Orkest speelde onder leiding van Marc Minkowski en het muzikaal en visueel spektakel werd compleet door voortreffelijke prestaties van Michael Fabiano, Irina Lungu en Mikhail Petrenko. Het Nederlandse publiek – dat een vertolking van *Faust* door DNO al lang op zijn wenslijst had staan – beloonde alle inspanningen van DNO met uitverkochte voorstellingen.

Met *Laika* presenteerde De Nationale Opera in de Rabozaal van de Stadsschouwburg Amsterdam voor het eerst een opera van Martijn Padding op een libretto van P.F. Thomése. De internationaal succesvolle videokunstenaar Aernout Mik maakte zijn debuut als operaregisseur bij deze wereldpremière. De Nederlandse rolbezetting werd aangevoerd door bariton Thomas Oliemans, die grote indruk maakte als televisiepresentator Robbert in een stuk dat de oppervlakkigheid van televisieprogramma's zoals *De Wereld Draait Door* als thema heeft. De muzikale leiding van dit opdrachtwerk, dat met steun van het Fonds voor de Podiumkunsten en de Johannes Vermeer Prijs als coproductie met het Holland Festival tot stand kwam, had Etienne Siebens met het AskolSchönberg.

Het Concertgebouworkest zat onder leiding van de gevierde Italiaanse dirigent Daniele Gatti in de orkestbak van Nationale Opera & Ballet bij Giuseppe Verdi's *Falstaff* in regie van Robert Carsen. Deze productie was eerder te zien bij La Scala in Milaan, Covent Garden in Londen en de Metropolitan Opera New York. In de titelrol kon het Nederlandse publiek kennis maken met dé vertegenwoordiger van deze rol in onze tijd, de Italiaan Ambrogio Maestri, die dan ook met ovationeel applaus werd ontvangen. Met een overwegend Italiaanse cast was *Falstaff* een feest voor oog en oor, waarvan ook bezoekers in het Oosterpark konden genieten tijdens de live-uitzending aldaar. Een grandioze afsluiting van seizoen 2013-2014.

Het nieuwe seizoen 2014-2015 begon met een verrassend succes: voor het eerst werd in Amsterdam het grote werk van Arnold Schönberg *Gurre-Lieder* scenisch opgevoerd. Regisseur Pierre Audi wist in decors en kostuums van Christof Hetzer de dramatische kracht van dit werk overtuigend over het voetlicht te brengen. Grote prestaties leverden Marc Albrecht als dirigent met zijn eigen Nederlands Philharmonisch Orkest en het Koor van de Nationale Opera, versterkt door Chorforum Essen. Indrukwekkende solisten waren onder anderen Burkhard Fritz, Emily Magee en Anna Larson. Voor de Duitse actrice Sunnyi Melles was de rol van Sprecher in deze voorstelling uitgebreid met teksten van de dichter Jens Peter Jacobsen van wie ook het libretto afkomstig is. Voor *Gurre-Lieder* introduceerde DNO ook een nieuw initiatief in het voorgebouw van Nationale Opera en Ballet: de Foyeravond. Deze Foyeravonden laten het publiek op aansprekende manier kennis maken met komende producties.

De Duitse choreografe Sasha Waltz is de laatste jaren bezig met het overschrijden van de grenzen tussen opera en ballet. In haar interpretatie van *Orfeo* van Claudio Monteverdi benaderde zij zangers en koor alsof ze met de dansers van haar eigen gezelschap Sasha Waltz en Guests werkte, en wist zij een fantasierijke en poëtische visie op deze vroege opera te realiseren. In de titelrol schitterde bariton Georg Nigl (eerder bij DNO in *Dionysos* en *De Speler*) en op het toneel zat ook het Freiburger BarockConsort onder leiding van het aanstormend talent Pablo Heras-Casado. Drie voorstellingen in Amsterdam waren het startpunt van een grote internationale tournee, onder andere naar Luxemburg, Noorwegen en Duitsland.

Met de Franse opéra comique *L'étoile* waagde zich DNO weer eens aan het komische genre: met groot succes dankzij de specialist in dit genre, de Fransman Laurent Pelly als regisseur. De hilarische verwickelingen rond een koning en een zwerver die door de sterren onafscheidelijk met elkaar

verbonden zijn wist Pelly met zijn team en met decors van Chantal Thomas, overtuigend in scène te zetten. De twee hoofdrollen werden gezongen en gespeeld door Christophe Mortagne en Stéphanie d'Oustrac. Patrick Fournillier leidde het Residentie Orkest op treffende Franse toon. In deze voorstellingsreeks waren ook zes jonge zangeressen van Dutch National Opera Academy te bewonderen in het kader van het talentontwikkelingsprogramma van DNO, waarmee een nieuwe succesvolle samenwerking van start ging.

Bij de reprise van Richard Wagners *Lohengrin* kon DNO haar competentie inzake Wagner opnieuw bewijzen. Deze productie in regie van Pierre Audi en met indrukwekkende decors van beeldend kunstenaar Iannis Kounellis was na de eerste voorstellingsreeks van 2002 sterk verbeterd met een uitzonderlijke cast. Nikolai Schukoff debuteerde bij DNO als Lohengrin, Juliane Banse was zijn jeugdige Elsa, die zich voor het eerst in Amsterdam in een veeleisende rol presenteerde. Met Michaela Schuster en Evgeny Nikitin als Ortrud en Telramund waren de rollen van hun tegenstanders sterk bezet. Günther Groissböck, de grote jonge Wagnerbas van deze tijd, zong König Heinrich. Na *Gurre-Lieder* werkten Pierre Audi en Marc Albrecht hier voor de tweede keer succesvol samen. Albrecht dirigeerde het Nederlands Philharmonisch Orkest.

Met Giacomo Puccini's *La Bohème* stond in december 2014 weer een echte kerstopera op de agenda. De regie was in handen van de jonge Australische regisseur Benedict Andrews, die het drama van de liefde tussen Rodolfo en Mimi op hedendaagse en ontroerende manier aanpakte. Identificeerbare karakters voor een eigentijds publiek werden door jonge zangers vertolkt van wie vooral Atalla Ayan als Rodolfo, Gracia Doronzio als Mimi en Thomas Oliemans als Schaunard indruk maakten. Als Musetta keerde Joyce El-Khoury naar Amsterdam terug na haar succes in *La Traviata* van 2013. Voor het eerst dirigeerde de Italiaan Renato Palumbo het Nederlands Philharmonisch Orkest.

Muzikale kwaliteit

Het Nederlands Philharmonisch Orkest leverde in 2014 een huzarenstuk af met de reprises van de *Ring*-cyclus onder leiding van Hartmut Haenchen, *Lohengrin* onder leiding van Marc Albrecht en met de uitvoeringen van *Arabella* en *Gurre-Lieder*, beide onder leiding van de chef-dirigent Marc Albrecht. Dit prachtige muzikale resultaat is een bekroning van de synergie tussen orkest en DNO die met dezelfde chef werken. Andere orkesten zijn betrokken bij het repertoire dat het beste aansluit bij het orkest: KCO schitterde met Verdi's *Falstaff* onder leiding van Gatti die in het najaar 2014 benoemd werd tot chef-dirigent van KCO, het Rotterdams Philharmonisch Orkest leverde prachtig werk met *Faust*, Residentie Orkest voerde *Chabrier* zeer goed uit en Asko/Schönberg leverde goede prestaties met de begeleiding van de wereldpremière van *Laika*. Voor de internationale coproductie *Orfeo* was Freiburger Barockorchester te gast in Amsterdam.

Na het vertrek van Martin Wright werkte het Koor van De Nationale Opera twee jaar met gastdirigenten, met als doel samenwerkingen te onderzoeken met een potentiële nieuwe artistiek leider. In 2014 leidde deze werkwijze tot een uitstekende 'match'. Na haar succesvolle koordirecties van *L'Amour des trois oranges* (in seizoen 2012-2013) en *Faust* (in seizoen 2013-2014) werd Ching-Lien Wu per 1 september 2014 benoemd tot artistiek leider van het koor. Zij begon haar aanstelling met *Lohengrin*, een opera met een groot koordeel. De prestatie van het koor in *Lohengrin* werd alom geprezen.

Het koor was het seizoen 2014-2015 toen al gestart, met optredens tijdens het Prinsengrachtconcert en het openingsconcert van de Uitmarkt onder leiding van Thomas Eitler. Beide optredens waren live te zien op televisie. Tijdens de Uitmarkt werd de finale van *Gurre-Lieder* gezongen, de succesvolle openingsproductie van het seizoen 2014-2015.

Talentontwikkeling

De Nationale Opera ziet talentontwikkeling als een van haar belangrijkste taken en vervult daarom een coördinerende rol in de sector bij de ontwikkeling van jonge artiesten en professionals in alle disciplines die de opera rijk is. Het programma voor jong talent is bedoeld om de benodigde ontwikkeling tussen kunstvakopleiding en de wereldtop van DNO te helpen realiseren.

Vanaf 2014 wordt minimaal eens per jaar een volledig geënceneerde opera geproduceerd met jong talent. De eerste productie, *Kopernikus* van Claude Vivier, werd in april 2014 viermaal in de Boekmanzaal uitgevoerd in samenwerking met Silbersee (voormalig VOCAALLAB), Nederlandse Orkest- en Ensemble-Academie (NJO) en de Meesteropleiding Coupeur. De artistieke leiding was in handen van dirigent Romain Bischoff en regisseur Marcel Sijm.

Reguliere producties worden waar mogelijk benut voor talentontwikkeling. Bij iedere productie uit 2014 liepen talenten stage als assistent-regisseur. Een aantal jonge zangers heeft kleine en middelgrote rollen gezongen. Zo zongen zes studenten van de Dutch National Opera Academy in de productie *L'Etoile* de rollen van *Les demoiselles d'honneur* en was een sopraan de cover van Lucia in *Lucia di Lammermoor*. In 2014 zijn er bij iedere productie ontmoetingen geweest tussen jong talent en artiesten uit de reguliere producties. Aansluitend aan deze ontmoetingen werden de zogenoemde voorgenerale repetities bezocht door jong talent. In totaal hebben 89 aankomende artiesten deelgenomen aan ontmoetingen met solisten, regisseurs en dirigenten uit reguliere operaproducties.

Tevens hebben er in 2014 drie internationale ENOA-workshops (European Network of Opera Academies) plaatsgevonden; in maart de twaalfdaagse *Lucia di Lammermoor* voor regisseurs en zangers. In oktober volgde een twaalfdaagse workshop *Frans repertoire* voor zangers, in samenwerking met het Internationaal Vocalisten Concours en in december een zesdaagse *Opera Chorus Conducting* die plaats bood aan zes jonge dirigenten. Docenten en begeleiders waren ervaren en gerenommeerde regisseurs, solisten en dirigenten, de groep van deelnemers was altijd internationaal samengesteld.

In februari 2014 werd door Doris Soffel een tweedaagse masterclass gegeven aan studenten van de Dutch National Opera Academy. Tevens vond in november het festival Kantor plaats waarin onder andere de bovengenoemde *Les demoiselles d'honneur* optraden.

De samenwerking met diverse andere Nederlandse (opera-)gezelschappen is in 2014 geïntensiveerd. DNO, de Nederlandse Reisopera en Opera Zuid hebben een plan voor een gezamenlijke productie ontwikkeld: *Il Matriomonio Segreto* wordt in het voorjaar 2016 gepresenteerd in vier Nederlandse steden. Ook zijn er banden aangehaald en verstevigd met onder meer de kunstvakopleidingen, de Dutch National Opera Academy, het Internationaal Vocalisten Concours, het Kameroperahuis Zwolle, NJO en Silbersee.

Internationaal werkte DNO in 2014 als lid European Network of Opera Academies (ENOA) succesvol samen met de andere leden en zal dat in de toekomst blijven doen. Er zijn tien jonge talenten uit Nederland naar workshops van ENOA-leden in Europa afgereisd en jong buitenlands talent deed op aanbeveling van ENOA-leden mee aan de drie bovengenoemde workshops in Amsterdam. Ook voor 2015 staan drie ENOA-coproducties gepland. Nieuw was de Amsterdamse auditie voor de academie van Festival d'Aix-en-Provence. Hoofd artistieke zaken Jesús Iglesias Noriega maakt geregeld deel uit van de jury van prestigieuze internationale zangcompetities voor aanstormend operatalent.

In 2014 hebben in totaal 163 talentvolle artiesten deelgenomen aan activiteiten van het talentontwikkelingsprogramma. Een aantal van hen is inmiddels mede dankzij dit programma doorgestroomd naar het hoofdtoneel. Ruim de helft van de deelnemers aan activiteiten van talentontwikkeling heeft de Nederlandse nationaliteit. In vergelijking met vergelijkbare kunstinstituten heeft DNO een hoog percentage Nederlanders in jong talentprogramma's. In 2015 biedt DNO via de producties *Trauernacht*, *Be with me now* en *Les Mamelles de Tirésias*, meerdere workshops,

masterclasses en andere activiteiten wederom veel ontwikkelingsmogelijkheden aan jonge professionals. De verwachting is dat de komende jaren nog meer van hen zullen doorstromen naar een internationale operacarrière.

Internationale zichtbaarheid

In het verslagjaar is een aantal nieuwe coproducties gerealiseerd, zijn bestaande producties van De Nationale Opera gepresenteerd door andere internationale operahuizen en is er nieuwe samenwerking met een buitenlandse coproducent aangegaan voor de registratie en media-exploitatie van operaproducties uit Amsterdam.

Als nieuwe coproducties zijn *Faust*, *Falstaff*, *Laika*, *Orfeo* en *La bohème* gerealiseerd. *Faust* is een coproductie met Teatro Real Madrid, *La bohème* is gerealiseerd in samenwerking met English National Opera. *Falstaff* is de coproductie van vijf partners, te weten Royal Opera House, Teatro alla Scala di Milano, Metropolitan Opera, Canadian Opera Company en De Nationale Opera, en werd eerst gepresenteerd in Londen. *Orfeo* is een coproductie van Sacha Waltz & Guests met De Nationale Opera, Grand Théâtre de Luxembourg, Bergen International Festival en Opéra de Lille. De wereldpremière van de nieuwe Nederlandse opera *Laika* is gerealiseerd in coproductie met het Holland Festival.

Kitezj, een coproductie met Liceu en La Scala, werd in april in Barcelona gepresenteerd en zeer positief ontvangen. In juli 2014 zijn door het Festival d'Aix-en-Provence twee coproducties met De Nationale Opera gepresenteerd: *Die Zauberflöte*, geregisseerd door Simon McBurney met daarin een prominente rol van Thomas Oliemans als Papageno en de nieuwe productie *Ariodante* die in Amsterdam in het seizoen 2015/2016 wordt gepresenteerd. Beide producties waren zeer succesvol. *Die Zauberflöte* is uitgezonden op Arte en heeft in totaal 700.000 kijkers bereikt. Bij Metropolitan Opera in New York is begin 2014 *Prins Igor* in de regie van Dmitri Tcherniakov in première gegaan, een coproductie die door De Nationale Opera in het seizoen 2016/2017 wordt gepresenteerd. In Londen is bij English National Opera *Benvenuto Cellini* in de regie van Terry Gilliam in première gegaan, deze wordt in Amsterdam in mei 2015 gepresenteerd.

Drie succesvolle bestaande producties zijn in 2014 verhuurd aan andere operahuizen: *La fanciulla del West* is verhuurd aan Opéra de Paris en daar in februari uitgevoerd. De productie is in Parijs ook opgenomen en vertoond in de bioscopen in Frankrijk. *A Dog's Heart* van Raskatov is verhuurd aan Opéra de Lyon en daar in januari met succes gepresenteerd. *Dialogues des Carmélites* in de regie van Robert Carsen is al in veel operahuizen te zien geweest en gaat in het jubileumseizoen 2015/2016 als een van de meest iconische DNO-producties in Amsterdam in reprise. Deze productie wordt eind mei 2015 bij Royal Opera House gepresenteerd met Sir Simon Rattle als dirigent.

Voor het uitbrengen van cd's en dvd's blijft DNO structureel samenwerken met Opus Arte en Challenge. In de catalogus van Opus Arte zijn al veel DNO-producties opgenomen en de lijst is begin 2015 uitgebreid met de dvd en Blu ray van *Die Zauberflöte*. Bij Challenge zijn tot nu toe drie cd's uitgebracht. In 2014 werd deze samenwerking bekroond met de Edison voor de cd van *Der Schatzgräber*, waarvoor ook *Orest* was genomineerd. Andere internationale partners met wie De Nationale Opera in 2014 werkte, waren Nonesuch en Framusica. De label Nonesuch heeft in juni 2014 de productie *La Commedia* van Louis Andriessen op cd en dvd uitgebracht. De opname is tijdens de wereldpremière in 2008 gerealiseerd door De Nationale Opera in samenwerking met NTR. De Franse producent Framusica heeft in oktober de productie *L'étoile* opgenomen die te zien is op Franse televisie.

2.2.3 Ballet

De hoekstenen die Het Nationale Ballet internationale allure geven, namelijk het romantisch-klassieke repertoire, de neoklassieke en hedendaagse choreografieën en nieuw werk, vormden ook in 2014 de basis voor de programmering.

Producties

Onder de noemer romantisch-klassiek werd op 1 januari 2014 de laatste voorstelling gedanst van *The Sleeping Beauty*, het overbekende sprookjesballet in de versie van Engelsman Sir Peter Wright. Deze productie ging in 1981 in première en geldt nog steeds als tijdloos juweel.

Het voorjaar van 2014 bracht de productie *Fairytales*, een combinatie van twee mooie balletten: de Europese première van *Firebird* in een choreografie van Alexei Ratmansky - een coproductie met American Ballet Theatre - en *Midzomernachtsdroom* van Sir Frederick Ashton. Dit ballet volgt op een humoristische manier het verhaal van Shakespeare en werd al in 1964 door Ashton gemaakt.

Nieuw werk was er natuurlijk ook te zien. *Dutch Doubles* was een samenwerking van Nederlandse choreografen Hans van Manen, Ton Simons, Jorma Elo en Juanjo Arquez en Nederlandse kunstenaars uit diverse disciplines, Remy van Kesteren, Rineke Dijkstra, Victor & Rolf en Krijn de Koning. Het programma bevatte vier wereldpremières die veel publiciteit en uitstekende verkoopresultaten opleverden. De pers roemde de hoge kwaliteit van de dansers. De Zwaan voor beste productie van 2014 ging naar het werk *Romance* van Ton Simons en Rineke Dijkstra.

Het (neo-) klassieke repertoire kwam behalve met eigentijds werk ruimschoots aan bod in *Ballerina*, waarin de sterdansers van het gezelschap centraal stonden en inbreng hadden bij de samenstelling van het programma. Speciale aandacht was er voor stersoliste Larissa Lezhnina die na een danscarrière van twintig jaar afscheid nam van HNB. De laatste voorstelling van *Ballerina* op 20 mei was een hulde aan Lezhnina.

In juni werd tijdens het Holland Festival een nieuwe avondvullende productie van vaste choreograaf Krzysztof Pastor gedanst: *The Tempest*. Pastor heeft met een eigentijds artistiek team met beeldend kunstenaar Shirin Neshat, decorontwerper Jean Kalman en dramaturg Willem Bruls een heldere en uitgebalanceerde interpretatie van Shakespeare's toneelstuk tot stand gebracht. *The Tempest* was een coproductie met Teatr Wielki Opera Narodowa, Het Nationale Ballet van Polen.

Het eerste programma na de zomer was net als vorig jaar een sprankelende galavoorstelling. Vanwege het grote succes van de afgelopen jaren, is dit traditie geworden. Bijna tweehonderd dansers inclusief alle dansers van de Nationale Balletacademie werkten mee aan deze feestelijke avond met veel hoogtepunten uit het rijke en veelzijdige repertoire van Het Nationale Ballet.

Praal, pracht en drama: drie ingrediënten van *Het Zwanenmeer*, dat sinds de première 26 jaar geleden tot ons erfgoed behoort. De productie was in seizoen 2014-2015 in drie series te zien, waarvan de laatste in maart 2015 buiten Amsterdam.

Dat Bach een bron van inspiratie voor choreografen is, toonden vier vaste choreografen van HNB aan met *Back to Bach*, een productie die werd samengesteld uit een wereldpremière (werk van Ernst Meisner), een première voor Het Nationale Ballet (werk van Hans van Manen) en twee reprises (van David Dawson en Krzysztof Pastor). Voorafgaand aan deze voorstellingen kon het publiek tijdens de inleiding genieten van muziek van Bach, ten gehore gebracht door het Balletorkest.

Volgens traditie begint en eindigt een balletjaar bij HNB met romantisch-klassiek werk. In 2014 sloot de familievoorstelling *Cinderella* van choreograaf Christopher Wheeldon, die twee jaar geleden in première ging, het jaar af. Dat deze coproductie met San Francisco Ballet een publiekslieveling is, werd bevestigd door de volle zalen.

Coproductie en co-creatie

HNB heeft de afgelopen jaren de nodige ervaring opgedaan met coproducties met internationale partners. In coproducties worden artistieke kwaliteit, financiële middelen, productiecapaciteit en internationale marketingkracht gebundeld. In coproductie met American Ballet Theatre werd *Firebird* ontwikkeld, als onderdeel van het programma *Fairytales*. De choreografie is een gezamenlijke opdracht van de twee balletgezelschappen. De kostuums werden in New York gemaakt, de decors in het Decoratelier van Nationale Opera & Ballet in Amsterdam. *The Tempest* was een coproductie met Teatr Wielki Opera Narodowa, Het Nationale Ballet van Polen.

Sommige producties met partners komen tot stand in co-creatie. Daarbij is niet noodzakelijkerwijs HNB mede producent. Wel levert HNB in dergelijke gevallen een artistieke bijdrage. Dat was bijvoorbeeld het geval bij *Homebody* van ODD Continent. Dansers van HNB werkten samen met steractrice Monic Hendrix in een muziektheater-adaptatie van een toneelstuk van Tony Kushner. HNB-solist Remi Wörtmeyer tekende voor de choreografie.

Muzikale kwaliteit

Net als in voorgaande jaren is Het Balletorkest (voor 2013: Holland Symfonia) de vaste begeleidingspartner van HNB voor de vele voorstellingen met live muziek. Met het orkest is intensief samengewerkt om live muziek op het juiste kwaliteitsniveau te houden. De benoeming van Matthew Rowe als muzikaal leider van zowel HNB als Het Balletorkest heeft veel bijgedragen aan de verdere ontwikkeling van de muzikale kwaliteit. Voor veel (romantisch-klassieke) producties is een aanvullende bezetting ingehuurd om een symfonische orkestbezetting te kunnen realiseren, omdat het orkest vanwege de bezuinigingen per 2013 te weinig musici in dienst heeft voor dit repertoire. Voor Het Nationale Ballet betekent dit een aanzienlijke extra financiële belasting, die leidt tot een risico op de exploitatie (zie ook paragraaf 2.6.6. Risicomanagement).

Talentontwikkeling: De Junior Company en de Nationale Balletacademie

Talentontwikkeling is essentieel voor Het Nationale Ballet. Twaalf jonge dansers krijgen sinds 2013 extra begeleiding als ze via audities uit meer dan 700 internationale kandidaten worden geselecteerd voor de in 2013 gestarte Junior Company. Ze dansen mee in het corps de ballet van Het Nationale Ballet tijdens avondvullende producties en worden tevens gecoacht in solistisch repertoire en nieuw werk dat speciaal voor hen wordt gemaakt. Ze doen (internationale) podiumervaring op via hun eigen tournee. Ook jong choreografisch talent krijgt kansen bij de Junior Company.

De Junior Company kan theaters aandoen die de grote producties van Het Nationale Ballet niet kunnen ontvangen of deze in financieel opzicht niet kunnen rechtvaardigen. Het jonge gezelschap is verder belangrijk voor het slaan van de brug tussen amateurs en de professionele top. Daarom werken de dansers van de Junior Company actief mee aan educatieve programma's zoals JUMP en de kleutervoorstelling *De kleine grote kist* (zie ook hoofdstuk 2.3: Educatie en Participatie). Het gezelschap werkt tevens aan interessante nieuwe samenwerkingen zoals aan de ontwikkeling van een DansGame/App *Bounden* en MediaMatic Amsterdam en cross-over dansgezelschap ISH.

De Junior Company is op veel manieren van toegevoegde waarde. De jonge dansers doen veel podiumervaring op, dansen solistische rollen en leren het romantisch klassieke repertoire van HNB. Het gezelschap leert nieuw danstalent kennen dat mogelijk kan doorstromen naar 'the company' en omgekeerd leren de dansers het gezelschap kennen. Via de Junior Company wordt de zichtbaarheid van ballet in Nederland vergroot, en een nieuw publiek aangeboord. Dat de Junior Company haar vruchten afwerpt wordt duidelijk uit de zeven talenten die na het eerste seizoen doorstroonden naar het tableau van Het Nationale Ballet.

Sinds september 2014 is Junior Company 'in residentie' bij de IJSalon in Het Muziekgebouw aan 't IJ. Daar werken de jonge dansers samen met jonge musici van Het Concertgebouworkest en wordt ballet-, muzikaal- en choreografisch talent aan elkaar gekoppeld.

Er vonden in 2014 internationale tournees naar Spanje en Londen plaats, waarbij in totaal vier voorstellingen werden gedanst. Met The Royal Opera House in Londen werd een programmatische samenwerking rond de Linbury Studio Theatre opgebouwd. Hierdoor kunnen jonge choreografische en danstalenten van HNB en The Royal Opera House in de toekomst nog meer samenwerken. Ook met de al bestaande Junior Companies van de balletgezelschappen in Wenen en Hamburg zijn gesprekken gaande over internationale samenwerking rond talentontwikkeling.

De samenwerking met de Nationale Balletacademie is verder versterkt. Al vanaf de start van deze opleiding geven dansers en balletmeesters van HNB les op de academie en maken zij deel uit van de jaarlijkse examencommissie. Nieuw zijn de gezamenlijke lessen en workshops voor gevorderde dansers van de HBO opleiding en de Junior Company, waardoor Het Nationale Ballet al vroegtijdig talent kan scouten en de dansers in opleiding HNB al vroeg goed kunnen leren kennen.

Sinds de start van de Junior Company groeit de interesse in de al bestaande jaarlijkse Summer School. Ook de internationale interesse van jonge dansers voor Het Nationale Ballet groeit, vanwege de sterke band tussen opleiding (Nationale Balletacademie), Junior Company en Het Nationale Ballet. In 2014 waren er ruim 700 internationale aanmeldingen voor de open auditie van de Junior Company.

Naast het ontwikkelen van ballettalent, neemt HNB een rol in de ontwikkeling van choreografisch talent, componisten en ontwerpers. Dat gebeurt in reguliere producties van HNB en de Junior Company. Daarnaast worden de dansers van HNB jaarlijks uitgedaagd op andere manieren dan via zelf dansen met hun vak bezig te zijn. Iedere danser die dat wil, krijgt de kans een eigen choreografie te maken in de workshop *New Moves*. Zij kunnen werken met dansers van HNB, de Junior Company of van buiten het gezelschap, en kunnen zich ook bekwamen in decor-, kostuum- en lichtontwerp. In februari werd het resultaat van de workshops 2014 getoond in de grote studio met drie voorstellingen voor betalend publiek.

Tableau

Bij Het Nationale Ballet werkten in het verslagjaar 75 dansers met 23 nationaliteiten waarvan de Nederlandse groep met 15 dansers de grootste was. In 2014 maakten twaalf dansers promotie en zijn acht dansers uit dienst gegaan. De acht vacante posities konden worden ingevuld door zeven dansers van de Junior Company te laten instromen en door één nieuwe danser aan te trekken. Eén positie in de groep is tijdelijk ingevuld vanwege het opnemen van onbetaald verlof door een van de dansers.

Na een loopbaan vol hoogtepunten als eerste solist beëindigde Larissa Lezhnina in juni 2014 op 45-jarige leeftijd haar carrière van 20 jaar bij HNB. Bij de afsluiting van haar danscarrière ontving zij een exceptionele prijs, de Gouden Zwaan, tijdens de Nederlandse Dansdagen in Maastricht.

Bij de Junior Company hebben twee dansers de groep verlaten en zijn de negen vacatures moeiteloos ingevuld vanwege grote internationale belangstelling. De audities voor de nieuwe aanwas waren een coproductie van HNB en de Nationale Balletacademie gezamenlijk. Bij de Junior Company dansen vier Nederlandse talenten.

Nationale en internationale tournees

De mogelijkheden om op tournee te gaan zijn voor Het Nationale Ballet relatief beperkt vanwege het commitment om grote zaalvoorstellingen in het eigen huis in Amsterdam te brengen. Met de komst van de Junior Company zijn de mogelijkheden om publiek buiten Amsterdam te bedienen echter aanzienlijk uitgebreid. Daarbij groeit – vanwege de internationale betekenis van HNB en het uitstekende internationale netwerk van directie en de (artistieke) staf – het aantal internationale

aanbiedingen voor tournees. Niet zelden komen ook uit eigen land verzoeken om handelsmissies te vergezellen.

Met acht voorstellingen van het programma *Dromen en Sterren* deed Het Nationale Ballet grote zalen in Nederland aan. De Junior Company bespeelde 14 kleinere zalen in het land, waarmee veel nieuw publiek werd bereikt.

Maar liefst vier bijzondere internationale tournees vonden in 2014 plaats. HNB danste in april in St. Petersburg op het Dance open festival een Hans van Manen-programma. Twee dansers van HNB vielen op dit festival in de prijzen. Londen en Spanje werden aangedaan door de Junior Company, waar tevens nieuwe samenwerkingsrelaties werden gesmeed.

Van 22 oktober t/m 1 november was het voltallige HNB-gezelschap met 9 voorstellingen van 2 programma's op tournee in China. Voorstellingen werden gedanst in Hangzhou, Shanghai en Beijing. In Beijing verzorgde HNB met de première van *Giselle* het culturele deel van handelsmissie van Nederland en van de stad Amsterdam. Voorafgaand aan de voorstelling bood burgemeester Eberhart van der Laan een receptie aan. Ook bezocht minister Ploumen met haar delegatie het gezelschap. De Chinese televisie besteedde aandacht aan de receptie en de voorstelling.

Bijzondere optredens in samenwerking met partners

Naast de voorstellingen in theaters was HNB op veel (onorthodoxe) plekken in Nederland met gastoptredens te bewonderen. Met deze kleine en grote optredens vergroot het gezelschap zijn zichtbaarheid en bereikt het nieuw publiek waarmee het de banden probeert te versterken. Veel van deze voorstellingen vinden plaats in festivalverband en/of met partners. Een aantal ervan vormen inmiddels vaste waarden in het HNB-jaarprogramma. Zo treedt HNB al een aantal jaren achtereenvolgend op tijdens *SOUK* (Dutch Arabic Music Dance) in het Concertgebouw. Ook optredens tijdens de Uitmarkt Amsterdam (dit jaar in het Stedelijk Museum, en live uitgezonden op televisie) en de Nederlandse Dansdagen in Maastricht zijn jaarlijks terugkerende hoogtepunten voor een groot publiek. Het Nationale Ballet was net als voorgaande jaren ook te gast op het uitverkochte Lowlands festival. Zowel HNB als de Junior Company waren er in 2014 vertegenwoordigd met drie optredens.

Nieuw in 2014 waren een performance bij het ESSKA Congres in het Scheepvaartmuseum, een pas-de-deux tijdens een wervingsevent voor KPN in het Rijksmuseum, een gratis optreden in het Openlucht Theater Vondelpark en het ontwikkelen en dansen van vier nieuwe choreografieën tijdens het Light Festival in Amsterdam door de Junior Company. Junior Company danste verder bij ISH Presentatie, in IJSalon (Muziekgebouw aan het IJ), bij een evenement van Dance4Life (begeleid door het Metropole orkest), in de Beurs van Berlage, bij de VandenEnde Foundation, op uitnodiging van Harper's Bazar in het Koninklijk Instituut voor de Tropen, gaf twee optredens tijdens Free to Move ten behoeve van het Prinses Beatrix Spierfonds, gaf een gastoptreden voor een grote conferentie van PGGM, trad op voor de Veerstichting in Leiden, tijdens het festival Kantor in een leegstaand Amsterdam kantoorgebouw en trad samen met ISH op in het Rijksmuseum.

Dansers van HNB schitterden in januari 2014 in de modeshow van Viktor en Rolf in Parijs. Artistiek directeur Ted Brandsen tekende voor de choreografie, waarbij de HNB-modellen de gehele show op spitzen liepen.

Gastoptredens

In 2014 zijn de solisten van HNB internationaal veelgevraagd voor gastoptredens bij andere gezelschappen. De gastoptredens vonden plaats in Japan, Zuid-Korea, China, Hong Kong, Rusland, Georgië, Mexico, Brazilië, Kroatië, Litouwen, Letland, Oostenrijk, Zwitserland, Frankrijk, Zuid-Afrika, Londen, Italië en in de USA.

Prijzen en nominaties

Op het Dance Open Festival in St. Petersburg heeft eerste soliste Anna Tsygankova de Grand Prix juryprijs gewonnen, een van de meest begerenswaardige prijzen in de danswereld. Eerste solist Remi Wörtmeyer won op dit zelfde festival de Publieksprijs. De Alexandra Radiusprijs werd in 2014 tijdens het Gala door de naamgever van de prijs overhandigd aan Isaac Hernandez en Jurgita Dronina.

'De Zwanen' worden ook wel de 'Oscars van de Nederlandse dans' genoemd. Deze belangrijke dansprijzen van de Vereniging van Schouwburg- en Concertgebouwdirecties (VSCD) worden jaarlijks tijdens Festival de Nederlandse Dansdagen uitgereikt. In de categorie 'meest indrukwekkende dansproductie' kwam de Zwaan toe aan *Romance* een choreografie die Ton Simons in opdracht van HNB creëerde. Larissa Lezhnina ontving een Gouden Zwaan 2014, de prijs voor de danser(es) of choreograaf werkzaam in Nederland die met zijn of haar carrière een grote bijdrage heeft geleverd aan de Nederlandse dans.

De Prijs van Verdienste 2014 van Stichting Dansersfonds '79 werd toegekend aan artistiek directeur Ted Brandsen van HNB. Eén van de twee aanmoedigingsprijzen van hetzelfde fonds ging naar danseres Wendeline Wijkstra, mede vanwege haar opmerkelijk presentatie 'als een ware ambassadrice voor de (klassieke) danskunst'.

2.3 Educatie en participatie

2.3.1 Algemeen

Nationale Opera & Ballet produceert in eigen huis voorstellingen, workshops, cursussen en participatieprogramma's voor verschillende doelgroepen, variërend van primair en voortgezet onderwijs tot volwassenen. In 2014 zijn diverse goed lopende activiteiten gecontinueerd, en nieuwe programma's bij een aantal opera- en balletvoorstellingen ontwikkeld.

In 2014 is een helder beleid ontwikkeld dat educatie- en participatie-activiteiten in een keten plaatst. Dat betekent dat de activiteiten de ontwikkeling van de mens volgen van de jongste leeftijd (4 jaar) tot de oudste participant en andersom kan ook. Dat houdt in dat een kind, een puber, adolescent en volwassene op elke leeftijd in ons educatie- en participatie-programma kan instappen. Van de kinderstudio tot de CKV workshop, van de kindervoorstelling tot het jongerenprogramma Operafliert, van Jump tot Balletfliert, van een productie met volwassenen en jongeren, een verdiepende cursus tot Zingen bij DNO; op elke leeftijd is er iets te vinden bij Nationale Opera & Ballet dat bijdraagt aan meer begrip over en liefde voor opera en ballet.

De belangrijkste doelen van educatie- en participatieprogramma's zijn het opbouwen van een sterke band met bestaand en nieuw publiek, het vergroten van het publieksbereik, het creëren van maatschappelijk draagvlak en het stimuleren van talent zodat ook nieuwe generaties opera en ballet zullen blijven beoefenen. De educatieve activiteiten zijn gericht op kinderen en jongeren (met binnenschools en buitenschools aanbod), op families en volwassenen.

De samenwerking met het onderwijs is voor het binnen-schoolse aanbod cruciaal. Afgelopen jaar bezochten 186 scholen Nationale Opera & Ballet. Door te investeren in duurzame relaties met het onderwijs, lukt het om scholen jaarlijks te laten terugkeren naar een voorstelling. Dat gebeurt onder meer door voorafgaand aan de schoolvoorstellingen trainingen te organiseren die docenten voorbereiden op het programma en een uitwisseling van ideeën en ervaringen tussen docenten en opera- en ballet-educatoren tot stand brengt. Bij de ontwikkeling van nieuwe projecten of nieuw lesmateriaal fungeert een groep leerkrachten en docenten als klankbord. Ieder programma wordt na afloop met een evaluatieformulier of online enquête geëvalueerd. Met enkele scholen worden speciale samenwerkingen opgebouwd en uitgetoetst. In dat kader heeft de samenwerking met het IJburg College, die in 2013 is gestart in het kader van het participatieproject *BOOM! Amsterdam is een opera*, in 2014 een vervolg gekregen.

Nationale Opera & Ballet neemt deel aan verschillende samenwerkingsverbanden, zoals AMUZE, een samenwerking van Amsterdamse muziekinstellingen, -podia en -organisaties die een structureel aanbod ontwikkelen op het terrein van binnen-schoolse muzikeducatie. Ook wordt er deelgenomen aan Theatereducatie Amsterdam, een samenwerking van elf theaters en gezelschappen uit Amsterdam.

Andere samenwerkingspartners zijn: de Amsterdamse Hogeschool voor de Kunsten, de Hogeschool voor de Kunsten Utrecht, de conservatoria van Amsterdam, Utrecht, Alkmaar en Den Haag en de Pabo's in Amsterdam en Haarlem. Daarnaast is er nauw contact met een aantal instellingen voor Kunstzinnige Vorming: Mocca (Amsterdam), Fluxus (Zaandam), Artiance (Alkmaar), Cultuurbrigade (Heemskerk), Pier K (Hoofddorp) en KUVU (Woerden).

Internationaal is NO&B betrokken bij RESEO, een netwerk van educatie-afdelingen van operahuizen en balletgezelschappen in Europa.

2.3.2 Aanbod voor het primair onderwijs

Opera

In de operaworkshop *De kleine zeemeermin* maken leerlingen in twee uur tijd een eigen versie van de opera *Rusalka* van Dvořák. Alle aspecten van opera komen aan bod: ze acteren, zingen, regisseren en houden zich bezig met decor en kostuums. De workshop werd dit jaar door 14 leerlingen gevolgd. Van de IMC Weekendschool volgden in totaal 112 kinderen vier operaworkshops van Nationale Opera & Ballet en kregen een rondleiding achter de schermen.

Opera in je klas laat kinderen van groep 3 t/m 8 kennismaken met opera en een manier van zingen waar kinderen maar weinig mee in aanraking komen in het dagelijks leven. Per klas komt er een zanger(es) van De Nationale Opera langs tijdens de reguliere muziekles. De zanger(es) zingt een aria en de klas krijgt een korte zangles en een aantal spelopdrachten. Daarnaast wordt er iets verteld over de kunstvorm opera, het dagelijks leven in een operatheater, en de totstandkoming van een voorstelling. Bij de les hoort een digitaal lespakket. Afgelopen jaar zijn 3.080 leerlingen, verdeeld over 16 scholen met dit programma bereikt.

Ter voorbereiding op twee schoolmatinee's van de jeugdvoorstelling *Reimsreisje* die in januari 2015 werd opgevoerd, gingen in december 2014 leerlingen al aan de slag met digitaal lesmateriaal. De educatieve voorstelling is een vertaling en bewerking van Rossini's *Il Viaggio a Reims* in de regie van Marcel Sijm.

Ballet

In *De kleine grote kist* worden kleuters meegevoerd in een betoverend dansavontuur. Verschillende hoogtepunten uit het repertoire van Het Nationale Ballet komen voorbij, zoals een speels duet uit *The Sleeping Beauty* en een mooie solo uit *Het Zwanenmeer*. De voorstelling wordt gedanst door drie dansers van de Junior Company. De choreografie is van Ernst Meisner. In totaal hebben 1.039 kinderen een voorstelling bezocht.

In 2014 vonden er schoolmatinee's plaats van de voorstellingen *Midzomernachtsdroom* en *Cinderella*. Ter voorbereiding werden er websites met zeer divers lesmateriaal ontwikkeld en werd op alle deelnemende scholen door een dansdocent een balletworkshop gegeven. In totaal hebben 2.251 leerlingen uit het primair onderwijs deze educatieve voorstellingen bijgewoond. Aan de logistieke organisatie van de voorstelling verleenden in totaal 38 studenten van de PABO ondersteuning. Deze studenten kregen vooraf op de PABO een uitvoerige workshop van een professionele dansdocent.

De balletexcursie *Op je tenen* is ontwikkeld voor groep 6, 7 en 8 voor zowel jongens als meisjes. Deelnemers krijgen een rondleiding door de zaal, het toneel en een balletstudio en eindigen met een balletworkshop. De workshop werd dit jaar door 86 leerlingen gevolgd.

HNB gaf drie kennismakingsworkshops dans tijdens het door Koninklijke Nederlandse Gymnastiek Unie en de gemeente Amsterdam georganiseerde *Grote Gymfeest* in verschillende buurten van Amsterdam. Doel van het festijn was om kinderen te laten bewegen door hen kennis te laten maken met gymmen, turnen en dansen. Aan de drie workshops van HNB namen in totaal 500 kinderen deel.

2.3.3 Aanbod voor het voortgezet onderwijs

Een belangrijke pijler in het aanbod voor het voortgezet onderwijs zijn de zogenoemde CKV-projecten, die geprogrammeerd worden in het kader van het vak Culturele en Kunstzinnige Vorming. Dit zijn kennismakingsprojecten waarbij de leerlingen in groepen van maximaal dertig personen intensief worden voorbereid op het voorstellingsbezoek. Er zijn CKV-programma's ontwikkeld voor opera en ballet.

Opera

De CKV-programma's worden geleid door een professionele workshopdocent, operazanger en pianist. In 2014 waren er programma's voorafgaand aan 18 voorstellingen, verdeeld over 5 titels. In totaal hebben 1163 leerlingen deelgenomen aan een CKV-project opera.

Het programma *Maak je opera eigen* wordt uitgevoerd door een team van jonge professionals en kunstvakstudenten. Drie maanden lang begeleiden zij ruim 115 leerlingen uit het voortgezet onderwijs bij het maken van hun eigen voorstelling. Alle aspecten komen daarbij aan bod: regie, zang, muzikale begeleiding, decor, kostuums en belichting. Het resulteert in een uitvoering op school, en een uitvoering in een Amsterdams theater die onder meer wordt bezocht door leerlingen van een andere school. De deelnemers bezoeken aansluitend dezelfde voorstelling uitgevoerd door De Nationale Opera. Dit jaar vond het project plaats rondom de producties *Lucia di Lammermoor* en *Arabella*.

Ballet

Ook de CKV-programma's voor ballet worden intensief voorbereid op scholen door docenten dans- en muziek. In 2014 waren er CKV-programma's voorafgaand aan 18 voorstellingen, verdeeld over 6 titels. In totaal hebben 672 leerlingen deelgenomen aan een CKV-project dans.

Muziek van de Dans is speciaal ontwikkeld voor de lagere klassen van het voortgezet onderwijs en met name het vmbo. Hierin staat de samenwerking tussen orkest, dirigent en dansers centraal. In 2014 vond *Muziek van de dans* 3 keer plaats voor in totaal 53 leerlingen.

Tijdens een *Dansdag* wordt er gewerkt aan het maken van een voorstelling die 's avonds wordt gepresenteerd aan ouders en belangstellenden. Per keer nemen maximaal 160 leerlingen deel. De dansdag wordt gerealiseerd in samenwerking met Projects Unlimited. Dit jaar werd dit programma 4 keer uitgevoerd, met in totaal 585 leerlingen.

2.3.4 Overig aanbod kinderen en families

Tijdens het jaarlijkse *Open Huis* kan er genoten worden van opera, dans en ballet. Bezoekers konden ook in 2014 een kijkje achter de schermen nemen bij de Rekwisietendienst, de Kap- en Grimeafdeling en op de Kostuumafdelingen van De Nationale Opera en Het Nationale Ballet. Belangstellenden konden meelopen met een rondleiding of genieten van een gevarieerd zaalprogramma met optredens van dansers van Het Nationale Ballet en leden van het Koor van De Nationale Opera. In totaal waren er 5.000 bezoekers, waarvan ongeveer 800 kinderen.

Nationale Opera & Ballet biedt groepsrondleidingen, individuele rondleidingen en een theatrale rondleiding voor kinderen onder de 12 jaar. In 2014 hebben in totaal 5.051 volwassenen en 436 kinderen deelgenomen aan een rondleiding.

Voor het eerst werden er familie-inleidingen gegeven, voorafgaand aan matinee's van reguliere voorstellingen van *L'étoile* en *Cinderella*. In totaal werden deze bezocht door 115 kinderen.

In december 2014 startte nog een nieuw educatief initiatief voor jonge kinderen: een maandelijkse kinderstudio bij Nationale Opera & Ballet. Ouders kunnen hun kinderen van 6 tot 10 jaar een woensdagmiddag per maand overdragen aan ervaren educatoren dans en opera. Via een maandelijks wisselend thema maken kinderen op een speelse en actieve manier kennis met de wereld van opera en ballet. De eerste editie telde 36 deelnemers.

Opera

De ervaringen met het participatieprogramma BOOM! met koren op scholen in IJburg (2013) heeft De Nationale Opera doen besluiten een jaarlijks terugkerend evenement voor kinderkoren te organiseren. In december 2014 werden door een operadocent 13 kinderkoren bezocht ter voorbereiding van het

kinderkorenfestival. Op zondag 11 januari 2015 organiseerde De Nationale Opera een Kinderkorenfestival. Vanuit het hele land ontmoetten kinderkoren elkaar om samen te zingen in Nationale Opera & Ballet.

Ballet

Jump, de fanclub van Het Nationale Ballet, brengt jonge balletliefhebbers dichterbij hun favoriete dansers. De website (www.operaballet.nl/jump) biedt leuke weetjes, interviews, foto's en filmpjes. En fans kunnen verschillende activiteiten bijwonen zoals een Kijkje achter de schermen, een workshop, een *meet-&-greet* met dansers en de jaarlijkse Dansdag. In 2014 zijn er in totaal ruim 700 individuele leden en 135 balletscholen aangesloten. Er vonden 40 activiteiten (workshops, rondleidingen en Dansdag) plaats voor ruim 1.194 deelnemers. De presentatie tijdens de Dansdag werd door 542 bezoekers bijgewoond.

2.3.5 Aanbod voor volwassenen

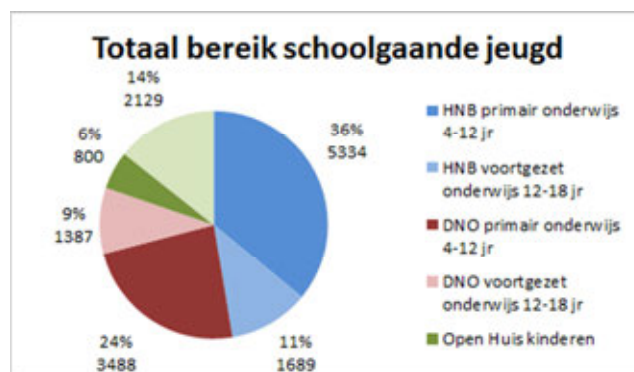
Afgelopen jaar werden er verschillende opera- en danscursussen voor volwassenen gegeven, te weten *Opera in bedrijf*, *Opera uitgelicht*, *Ballet in bedrijf*, en *Ballet uitgelicht*. In totaal waren er 186 deelnemers.

Aan iedere voorstelling van Nationale Opera & Ballet gaat een inleiding vooraf. De inleiding is gratis toegankelijk voor bezoekers van de voorstelling. In totaal waren er 140 inleidingen die werden bezocht door ruim 20.000 bezoekers.

In 2013 startte het bijzondere educatieve programma *BOOM! Amsterdam is een opera*, als fictieve vijfde deel van de cyclus *Der Ring des Nibelungen* van componist Richard Wagner. Met *BOOM! Amsterdam is een opera* stelde De Nationale Opera duurzaamheid ter discussie en toonde tevens het belang van participatie en talentontwikkeling: opera is voor iedereen. Tussen 1 november 2013 en 8 februari 2014 vonden op diverse locaties in de stad voorstellingen en optredens plaats met uiteenlopende muzikale vormen: van korte opera's tot koorstukken, melodrama's en liederen. Minister Bussemaker bezocht de uitvoeringen van conservatoriumstudenten en amateurs in Bos en Lommer. Bij wijze van 'epiloog' blikten op zondag 16 februari de deelnemers terug op het project, met verschillende tafelgesprekken afgewisseld met verrassende muzikale optredens. In totaal waren er 750 deelnemers.

Gedurende het theaterseizoen vindt iedere dinsdag een gratis toegankelijk concert plaats in de foyer van Nationale Opera & Ballet. Leden van onder meer het Nederlands Philharmonisch Orkest en het Koor van De Nationale Opera brengen een gevarieerd muzikaal programma ten gehore. Afgelopen jaar waren er in totaal 31 lunchconcerten met een totaal van 8.075 bezoekers.

In 2014 vond de vierde editie plaats van het grootschalige participatieproject *Zingen bij DNO*, dat als doel heeft op een toegankelijke wijze mensen te enthousiasmeren voor klassieke zang en de artistieke rijkdom van de kunstvorm opera. In totaal zongen 423 volwassenen en 58 kinderen mee.



2.4 Publieksbereik en Marketing

2.4.1 Algemeen

In februari 2014 werd tijdens een groot event de nieuwe naam van Nationale Opera & Ballet en de nieuwe huisstijl van de gefuseerde gezelschappen gelanceerd. Lesley Moore ontwierp de nieuwe huisstijl. Petrovsky&Ramone ontwierpen de nieuwe campagnebeelden en korte filmpjes. In een speciaal voor dit event door Bob Zimmerman geschreven compilatie van *Lohengrin* en *Het Zwanenmeer* (*Schwanengrin*) gaven de twee gezelschappen De Nationale Opera en Het Nationale Ballet op indrukwekkende wijze blijk van hun nieuwe samenwerking door het samenvoegen van Het Koor van DNO en het corps de ballet met zang- en danssolisten in een optreden. En met de bedoeling een groot publiek te bereiken, was er tevens een gezamenlijk optreden in De Wereld Draait Door. Het koor zong de openingstune van dit populaire televisieprogramma, waarop door dansers van HNB werd gedanst.

Tegelijk met de onthulling van de nieuwe naam, werd de nieuwe marketing- en communicatiestrategie geïmplementeerd, die onder meer een licht gewijzigde inzet van communicatiemiddelen met zich mee bracht. Waar mogelijk wordt er voor de twee kunstvormen en 'het huis' gezamenlijk gecommuniceerd, waar noodzakelijk gebeurt dat apart. De nieuwe gezamenlijke publiciteitscampagne inclusief gezamenlijke seizoensbrochure is een goed werkend voorbeeld van het nieuwe beleid.

Mede door de aandacht op televisie, veel 'vrije' (is: niet betaalde) publiciteit en een intensieve corporate campagne, heeft een belangrijk deel van de Nederlandse bevolking kennis genomen van de nieuwe naam van de gefuseerde instelling en de nieuwe *look & feel*. Ook is veel geïnvesteerd in het betrekken en informeren van het trouwe publiek via een aantal speciale avonden waarin de directie de herpositionering en artistieke programmering heeft toegelicht aan abonneementhouders.

De nieuwe huisstijl, de campagnebeelden en de website zijn zeer positief ontvangen. De Red Dot Award bekroonde de nieuwe huisstijl. De website heeft inmiddels meerdere prijzen gewonnen, en vooral DNO bereikte aanzienlijk meer exposure met de campagnebeelden dan voorheen.

In 2014 werd een groot aantal nieuwe marketinginitiatieven gelanceerd, zoals het vergroten van de uitstraling van premières met rode lopers, vips, pers en speciale ontvangsten, de introductie van de Foyeravond, van Ballet Flirt (naar het initiatief Opera Flirt), de samenwerking met het landelijke cultuurlidmaatschap platform Public, met I AMsterdam, deelname aan het festival Kantor en speciale blogger-en jongerenevents rond premières. De online marketing en exposure maakte een enorme ontwikkeling door. En nooit eerder werd zoveel vrije publiciteit gerealiseerd als in 2014.

Voor het eerst werden corporate campagnes in de markt gezet voor opera en ballet samen. Via posters op OV-locaties (trein, metro en tram) en een grote online campagne, werden de klassiekers van en in Nationale Opera & Ballet landelijk onder de aandacht gebracht. Deze campagnes hebben bijgedragen aan de naamsbekendheid van Nationale Opera & Ballet. Nooit eerder kregen DNO en HNB zoveel media-aandacht in één jaar. Ook van de buitenlandse pers was enorm veel belangstelling voor de gezelschappen. Uit marktonderzoek is gebleken dat de nieuwe namen (NO&B en De Nationale Opera) inmiddels even bekend zijn als Het Muziektheater en De Nederlandse Opera waren. Nu vanaf januari 2015 de naam ook op het dak van 'het huis' staat, zal deze bekendheid zonder twijfel verder groeien.

In 2014 was behalve veel aandacht voor de uitvoering van beleid, ook de nodige aandacht voor de inrichting van de afdeling Marketing, Communicatie en Verkoop (MCV). De fusie vraagt dat de kunstvormen Opera en Ballet ook gezamenlijk in de markt worden gezet, echter met behoud van de benodigde specifieke kennis over en netwerken van de twee kunstvormen. De algemene ontwikkelingen in communicatie en marketing leiden er toe dat theaters steeds meer aandacht richten

op *online marketing* en *free publicity*. Voor de organisatie van de afdeling MCV is het dan ook belangrijk dat deze in ontwikkeling blijft om te kunnen inspelen op interne en externe ontwikkelingen, en dat de juiste mensen 'aan boord zijn'. Vanaf maart 2014 wordt gewerkt met teams Opera, Ballet, Nieuw publiek en Online, die ieder door een marketingmanager worden aangestuurd. Deze werkwijze zal begin 2015 worden geëvalueerd, en indien nodig worden bijgesteld.

De resultaten in 2014 qua zaalbezetting, publieksaantallen, groei in nieuw publiek en recette-omzet zijn uitzonderlijk. Nooit eerder haalden DNO en HNB in eigen huis een gemiddelde zaalbezetting van 93%. DNO groeide van 90 naar 93%, HNB van 84 naar 93%. De recette-omzet van DNO was 11% hoger dan begroot, die van HNB maar liefst 18% hoger. Het gebruik van *dynamic pricing* (bij een bezetting van minimaal 75% van een bepaalde rang, gaan de prijzen 10% omhoog) leverde NO&B circa €167.000 extra inkomsten op.

Het aandeel abonnementen van de totale kaartverkoop daalde bij DNO van 46 naar 41%, bij HNB bleef deze stabiel op 14%. De daling van abonnementen is al jaren een trend bij theaters in binnen- en buitenland. Het publiek wil zich minder lang van te voren vastleggen, zelfs als dit een financieel voordeel oplevert. Voor NO&B geldt echter dat abonnementen nog steeds een belangrijk percentage van de totale recette-inkomsten (in 2014 ca. 39%) uitmaken. Deze vorm van sales zal dan ook worden gecontinueerd. Met nieuwe producten wordt ingespeeld op de behoeften van het publiek en de mogelijkheden van het huis. Voorbeelden zijn het zogenoemde Vrije-keuze-abonnement, dat een groot succes is gebleken, en de online 'ruilservice' voor abonnementhouders die onderling een voorstelling kunnen ruilen. De introductie van de gezamenlijke seizoensbrochure voor Opera en Ballet heeft het aantal abonnementhouders dat een opera- én een balletabonnement afneemt overigens verdubbeld (van 400 naar 800), hetgeen bemoedigend is.

De doelgroepenmarketing leverde DNO in 2014 maar liefst 11% nieuw publiek op, terwijl dat in 2013 nog maar 7% was. HNB, dat van oudsher weinig problemen heeft om nieuw publiek te bereiken, kwam uit op 45% nieuw publiek; in 2013 was dat 46%. Het percentage studenten was een stuk lager dan voorgaande jaren. Dit is het gevolg van de hoge gemiddelde bezettingsgraad. Het studententarief (van € 15) wordt alleen last minute ingezet voor niet-uitverkochte voorstellingen, waarvan er in 2014 weinig waren. Hoewel het voor de publieksofbouw mogelijk verstandig is om contingenten voor studenten te reserveren, heeft een dergelijk beleid direct een negatief effect op de inkomsten. In 2015 zal een beleidsmatig besluit over een dergelijke contingent worden genomen.

In 2014 verkocht Het Nationale Ballet 5314 tickets met kinderkorting, en vanaf seizoen 2014-2015 voerde De Nationale Opera voor het eerst een kinderkorting in. DNO verkocht 225 kaartjes met kinderkorting vanaf augustus 2014.

Van het publiek komt 60% van buiten Groot Amsterdam. Het aandeel geregistreerde buitenlandse bezoekers bij voorstellingen in Amsterdam is gestegen; bij DNO van 4 naar 5% van het totaal, en bij HNB van 2 naar 4%. Deze positieve ontwikkeling is zeer waarschijnlijk het gevolg van de intensievere samenwerking met de vijfsterren hotels in Amsterdam die onze kaarten verkopen met I Amsterdam, de groei van buitenlandse toeristen in Amsterdam, het inzetten van de tweetalige boventiteling in onze communicatie naar toeristen en het feit dat NO&B steeds meer internationale exposure voor de gezelschappen genereert.

Het continu-onderzoek onder bezoekers, waarbij per voorstelling ad random 100 bezoekers worden geselecteerd voor een online enquête, toonde aan dat de waardering voor DNO en HNB onverminderd hoog is; de score voor DNO was 8,6, HNB kreeg gemiddeld een 8,7. Circa 97% van de ondervraagde bezoekers geeft aan een herhaalbezoek te overwegen.

Het afgelopen jaar is er onverminderd hard gewerkt aan de optimalisatie van het kassa-CRM-systeem Audience View. Diverse storingen en onvolkomenheden in de software zijn hersteld, en met een

grootschalige upgrade van begin januari 2015 is het systeem gereed om de komende jaren te helpen om de eigen inkomsten te maximaliseren en betere service te bieden aan bezoekers. Voordeel van dit ticketsysteem is dat het gekoppeld is aan een CRM systeem.

De directie heeft een beleid vastgesteld ten aanzien van vrijkaarten, waarin is aangegeven welke regels voor relaties, uitvoerenden en personeelsleden gelden. Dit beleid wordt regelmatig geëvalueerd en indien nodig aangepast. Het percentage vrijkaarten ten opzichte van het totale aantal verkochte kaarten bedraagt in 2014 6%.

2.4.2 Online Media

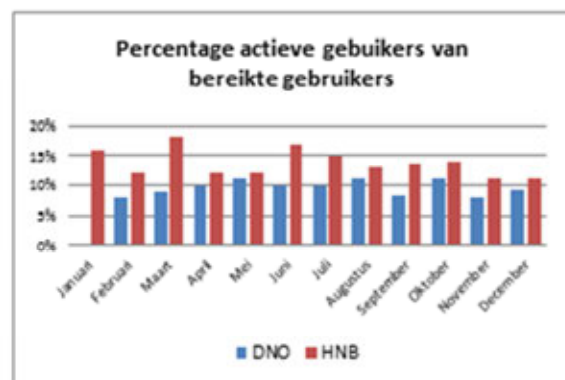
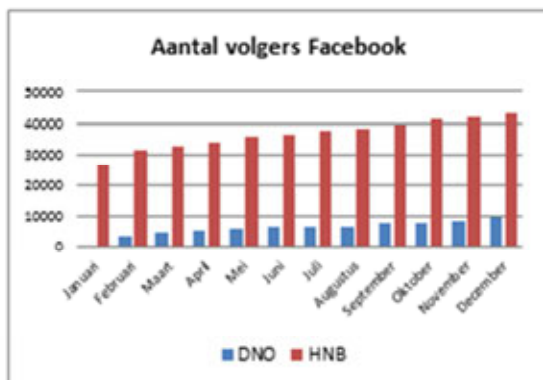
Het mediagebruik van theaterbezoekers is de afgelopen jaren sterk veranderd. Zij oriënteren zich voor voorstellingsbezoek en kaartverkoop minder via traditionele media en aanzienlijk meer online. In 2014 zet deze ontwikkeling zich verder voort en het einde lijkt nog niet in zicht. Ook bij Nationale Opera & Ballet is dit merkbaar. Hierdoor verschuift de aandacht in de marketingstrategie van Nationale Opera & Ballet van offline naar online media. Er is in 2014 geïnvesteerd in de volgende online communicatie uitingen:

- In februari 2014 zijn hetballet.nl en dno.nl samengegaan tot operaballet.nl. Eén site waarin beide gezelschappen de ruimte hebben om zich te presenteren en te profileren. Er is volop aandacht voor de voorstellingen, educatieprojecten en de gezelschappen met hun achtergronden en historie. De website is goed te gebruiken via mobiele *devices* als telefoons en *tablets*.
- Operaballet.nl is ook een verkoopkanaal. De conversieflow – het leiden van sitebezoekers naar bestelpagina's - is geoptimaliseerd waardoor het makkelijker is geworden voor bezoekers om online een kaartje te kopen.
- Om de voorstellingen te promoten worden diverse online campagnes uitgezet. Een campagne bestaat in 95% van de gevallen uit een combinatie van *search-*, *display*, *social*, *video advertising* en *retargeting*. Zo worden potentiële bezoekers in de verschillende fases van het beslissingsproces bereikt.

De resultaten zijn boven verwachting. Met ruim 900.000 unieke bezoekers op de nieuwe website is het verkeer met 30% gestegen ten opzichte van 2013. Het aantal bezoekers dat de website benadert via een mobiel apparaat nadert de grens van 50%. Een steeds groter deel van de kaartverkoop vindt online plaats. Van de losse kaartverkoop was dit bij HNB 58% en DNO 45%.

Doordat er meer onderzoek naar wordt gedaan, komt er meer kennis beschikbaar over hoe de verschillende doelgroepen zich online bewegen. Met deze kennis worden campagnes steeds kostenefficiënter ingericht en wordt het makkelijker de juiste doelgroepen te benaderen.

Nationale Opera & Ballet is actief op verschillende social media portals. Het bereik en de interactie via deze kanalen is sterk gestegen. Facebook heeft veruit het grootste bereik, met maandelijks gemiddeld 11.640 unieke onlinebezoekers.



Het totaal aantal Facebookvolgelingen voor HNB steeg met 16.642 (39%) naar 43.215 volgers. Bij DNO is het opbouwen van de fanbase opnieuw gestart na de naamswijziging. De fanbase was eind 2014 boven het oude niveau met 9.752 volgers, in 2013 waren het er 9.200. Een voordeel van deze nieuwe fanbase is dat het een relevante, want recente groep volgers betreft.

Het succes van onze online kanalen is zonder enige twijfel het resultaat van onze content-strategie waarbij we nadrukkelijk inzetten op storytelling en een hoge kwaliteit van film en fotografie (zoals *making of's*, reportages en trailers). Dat het succes van NO&B in het culturele landschap opvalt, blijkt uit de aanvragen die NO&B met enige regelmaat ontvangt om presentaties te geven op congressen en bijeenkomsten voor cultuurmarketeers.

2.4.3 Media-aandacht voor de kunstvormen

Opera

Met regelmaat is De Nationale Opera te gast in tv-programma's van de NPO (publieke omroep) als De Wereld Draait Door, Kunststof, Vrije Geluiden en radioprogramma's als Opium, Podium en Een goedemorgen met. Iedere productie wordt door Radio 4 uitgezonden voor gemiddeld 20.000 luisteraars per voorstelling. De NTR Operamaand in december trok iets minder televisiekijkers dan het jaar ervoor. In totaal werden bijna 150.000 mensen bereikt met de uitzendingen op NPO2 en via het digitale themakanaal Cultura. De live-uitzending van *La bohème* trok op 28 december 32.000 kijkers. Cultura wijdde in december een uitgebreid programma aan Wagner, waarin de door DNO gerealiseerde opname van de *Ring*-cyclus van februari 2014 tweemaal werd uitgezonden voor in totaal 142.000 kijkers. In coproductie met een Franse televisieproducent en France Télévisions is *L'étoile* opgenomen. Die productie is sinds november 2014 op het digitale kanaal Culture Box te zien. In 2015 staat een uitzending gepland op France 2.

De laatste herneming van de legendarische DNO-productie van *Der Ring des Nibelungen* genereerde veel aandacht op de radio en in gedrukte media, van de voorpagina van Het Parool tot onder meer een groot interview met regisseur Pierre Audi in de Volkskrant. Dirigent Hartmut Haenchen was te gast in de goed beluisterde programma's Kunststof (Radio 1) en Een goedemorgen met (Radio 4).

Veel internationale pers werd aangetrokken met de nieuwe productie van *Faust* door het Catalaanse regiecollectief La fura dels Baus. Er verschenen lovende recensies in onder meer International New York Times, Süddeutsche Zeitung, de belangrijke Catalaanse kranten La Vanguardia en El Periódico alsmede de vakbladen Opernwelt, Opernglas en Opera.

De wereldpremière van *Laika* in het Holland Festival leverde met name in Nederland veel publiciteit op voor de makers: componist Martijn Padding, regisseur Aernout Mik en librettist P.F. Thomése. In de zeer goede recensies van *Falstaff* met het Koninklijk Concertgebouworkest was met name veel aandacht voor dirigent Daniele Gatti, die later dat jaar benoemd zou worden tot de nieuwe chef-dirigent van het KCO.

De scenische wereldpremière van *Gurre-Lieder* werd zowel door publiek als pers zeer goed ontvangen. Een primeur in de geschiedenis van DNO was de recensie op de voorpagina van het feuilleton van de belangrijke Duitse krant Frankfurter Allgemeine Zeitung. Er verschenen tevens recensies in onder meer Die Welt en de International New York Times.

De aanstelling van Ching-Lien Wu als artistiek leider van het Koor van De Nationale Opera leidde tot een groot interview in Zing Magazine. Ook de Volkskrant plaatste een interview om haar voor te stellen aan het Nederlandse publiek, voorafgaand aan de première van *Lohengrin*.

Ballet

Het Nationale Ballet mocht in 2014 rekenen op zeer grote belangstelling van de media. Een belangrijk aandeel daarin werd gegenereerd door de achtdelige televisieserie *Bloed, zweet en blaren: De mensen van Het Nationale Ballet* van producent De Haaien (uitgezonden op zaterdagavond door AvroTros). De serie bracht klassiek ballet bij een groot publiek en trok in totaal ruim 2,9 miljoen kijkers, waarvan ruim een half miljoen via uitzending gemist. De spin-off aan media-aandacht rondom *Bloed, zweet en blaren* was groot. Het leverde tv-aandacht op in programma's als RTL Late Night (RTL4) met Igone de Jongh als hoofdgast, Tijd voor MAX en Studio Max live (met dansers Wendeline Wijkstra & Edo Wijnen) en Jinek op Zondag (KRO-NCRV). Alle landelijke en regionale dagbladen en veel maandbladen besteedden aandacht aan de serie. Interviews met dansers uit de serie waren te vinden in vrijwel alle rtv-gidsen. *Bloed, zweet en blaren* droeg in sterke mate bij aan de populariteit van HNB, en had een positief effect op het voorstellingsbezoek.

Maar niet alleen de realityserie over HNB zorgde voor aandacht in de media. Met alle tv-uitzendingen waarbij het gezelschap betrokken was, werden meer dan 17 miljoen kijkers bereikt. KunststofTV (NTR), Studio Max live (Omroep MAX), RTL Boulevard (RTL4) en AT5 besteedden aandacht aan het programma *Dutch Doubles*. Het Holland Festival journaal (VPRO/NTR) agendeerde *The Tempest* en twee solisten dansten een duet live in de studio. HNB-danser Bastiaan Stoop was een van de gastheren in het EO programma *Ik kom bij je slapen* en Igone de Jongh ging in gesprek met Eva Jinek voor het programma *Een op Een* (KRO-NCRV).

De voltallige Junior Company was te gast in Opium TV van de AvroTros. Twee dansers van de Junior Company traden live op in de studio van het kinderprogramma Z@pplive (KRO-NCRV) en RTV Noord-Holland maakte een reportage over *De Kleine Grote Kist*, het kleuterballet van Ernst Meisner. Een reportage over Junior Company danser Nathan Brhane was te zien in KunststofTV (NTR).

De media aandacht voor Amerikaanse danseres Michaela DePrince bleef onverminderd groot. Zij was een van de jongste gasten uit de geschiedenis van het programma College Tour van Twan Huys (NTR). Naar aanleiding van haar autobiografie *Ze noemden me Duivelskind*, die in het Engels en in het Nederlands verscheen, volgden reportages in EenVandaag (AvroTros) en was zij te gast bij RTL Late Night (RTL4). Ook dagbladen en andere printmedia besteedden aandacht aan haar verhaal. DePrince is in seizoen 2014-2015 toegetreden tot HNB.

De uitreiking van de Zwanen, de belangrijkste dansprijzen van Nederland, werd live uitgezonden door Podium van de NTR. HNB danste het duet *Romance* van Ton Simons & Rineke Dijkstra, winnaar van de Zwaan voor beste dansproductie. HNB soliste Larissa Lezhnina nam live in de uitzending de oeuvreprijs, de Gouden Zwaan, in ontvangst.

Op verzoek van en begeleid door de vermaarde pianist Lang Lang dansten Maia Makhatali & Artur Shesterikov, eerste solisten van Het Nationale Ballet, een pas de deux uit *In Light and Shadow* van Krzysztof Pastor op muziek van J.S. Bach. Deze was in januari 2015 te zien in het portret 'Typisch Lang Lang' dat door de NPO werd uitgezonden.

Verder was HNB te zien met live optredens in een reportage van de UITmarkt en het programma Maestro (AvroTros). Het NOS journaal en actualiteitenprogramma Brandpunt interviewden dansers afkomstig uit de Oekraïne over het lopende conflict met Rusland. Zowel AT5 als Koffietijd (RTL4) besteedden aandacht aan de reprise van de klassieker *Cinderella*. Veel kijkers trok de bekendmaking van Marijn Rademaker als nieuwe Nederlandse eerste solist van HNB in het programma De Wereld Draait Door waar Marijn samen met Igone de Jongh een fragment danste uit een werk van Hans van Manen.

Een aantal bijzondere samenwerkingen zorgde voor exposure in geheel andere media dan HNB doorgaans bereikt. De samenwerking tussen de Junior Company en spelontwikkelaar Game Oven leverde naast de vele prijzen en nominaties die het spel *Bounden* mocht ontvangen, ook veel aandacht op in de internationale gamepers, met name online. De app wordt internationaal aangeboden via de app-stores en kreeg wereldwijd positieve kritieken. De samenwerking tussen HNB en Viktor & Rolf voor het programma *Dutch Doubles* leverde veel aandacht op bij de modepers en een opvallend groot aantal bloggers.

De internationaal schrijvende pers was geregeld te gast bij HNB en heeft een zeer hoge waardering voor het gezelschap en zijn producties. Programma's als *Dutch Doubles*, *The Tempest* en *Fairytales* droegen bij aan aandacht in onder andere de Frankfurter Allgemeine Zeitung en Die Welt (Duitsland), The New York Times en Wall Street International (Verenigde Staten) en De Standaard (België). De internationale dansvakpers besteedde gedurende 2014 veel aandacht aan HNB. Vakbladen als Dance Europe en Dancing Times (Groot Brittannië), Tanz (Duitsland), Dance International (Canada), Pointe Magazine (Verenigde Staten), tuttoDanza en Ballet2000 (Italië) en websites als Critical Dance, Bachtrack en Dansportalen (Zweden) publiceerden regelmatig over het gezelschap.

2.4.4 Prestatie-overzichten

In het verslagjaar hebben zowel HNB als DNO meer producties gerealiseerd dan het met de subsidieverstrekkingen was afgesproken. Dit wijst op een grotere diversiteit van het aangeboden programma waarbij zowel nieuwe producties als reprises zijn meegenomen. De verhouding tussen nieuwe producties en reprises is in lijn met het beleidsplan: HNB realiseerde meer nieuwe producties en meer coproducties, DNO had wegens de herneming van de Ring-cyclus een hoger aandeel reprises gepland. Het aantal bezoekers bij HNB overschrijdt de afgesproken norm ruimschoots, bij DNO is wegens een beperkter aantal voorstellingen door de planning van de Ring-cyclus het aantal iets lager. In 2015 en 2016 zal bij DNO het aantal nieuwe producties en het aantal bezoekers stijgen wegens een ambitieus programma voor het jubileumseizoen 2015-2016 waardoor de prestaties over de periode 2013-2016 gemiddeld conform de afspraak worden gerealiseerd.

Het bereik van scholieren is bij HNB conform de eis, bij DNO is het bereik in het voortgezet onderwijs (VO) veel hoger dan de afgesproken norm en blijft het bezoek van uitvoeringen door leerlingen van het primair onderwijs (PO) achter. De leeftijdsgroep van het primair onderwijs wordt door DNO bereikt met een mix van activiteiten.

2.5 Personeel en Organisatie

2.5.1 Algemeen

Met het P&O-beleid volgt de organisatie de vastgestelde organisatiestrategie; er worden geen compromissen gesloten op het gebied van artistieke kwaliteit en er wordt ingezet op grotere efficiëntie en effectiviteit, betere stuurinformatie, grotere kostenbeperking en betere sturing op output en kwaliteit, vitaliteit en een verjonging van ons medewerkersbestand.

2.5.2 Personele zaken

Qua omvang onderging de organisatie in 2014 geen grote wijzigingen. De personeelsbegroting voor 2014 ging uit van 530,59 fte. In januari 2014 bestond de personeelsformatie uit 516,86 fte (exclusief stagiairs) en in december 2014 uit 515,62 fte (exclusief stagiairs). Een deel van de vijftien vacante posities (het verschil tussen de personeelsbegroting en de werkelijke bezetting) stond open in verband met werving. Voor de overige niet ingevulde posities wordt momenteel niet geworven. De werkzaamheden worden opgevangen door tijdelijke inhuur van zelfstandigen of uitzendkrachten of anders georganiseerd en intern verdeeld. Doel is tot inkrimping van de formatie te komen door middel van natuurlijk verloop.

In 2014 hebben 73 mensen stage gelopen bij NO&B, een stijging van ruim 40% ten opzichte van 2013. Hiermee wordt een bijdrage geleverd aan talentontwikkeling op het artistieke vlak (14 stageplaatsen bij de Junior Company), en op het gebied van vakmanschap (32 stageplaatsen bij de Techniek en 7 bij de Kostuum- en bij de Kap & Grimeafdeling).

Drie leden van het managementteam verlieten in goed overleg en op eigen verzoek de organisatie, te weten Janine Dijkmeijer, zakelijk leider ballet, Robert Knoester, hoofd P&O en Marga Wobma-Helmich, adjunct directeur Educatie, Participatie en Programmering. Eline Danker, hoofd Fondsenwerving & Relatiebeheer en Toine van der Horst, zakelijk manager ballet, zijn in 2014 in hun functie begonnen en toegetreden tot het managementteam. De vacature voor artistiek leider van het koor van De Nationale Opera is per 1 september 2014 ingevuld door Ching-Lien Wu. In totaal zijn er 51 medewerkers uit dienst getreden (inclusief 18 oproepkrachten) en zijn er 66 medewerkers in dienst getreden (inclusief 35 oproepkrachten).

De interne mobiliteit was in 2014 vrij groot. Er zijn 41 medewerkers doorgestroomd naar een nieuwe functie. Daarbij gaat het om promoties binnen de eigen afdeling (23), nieuwe uitdagingen bij een andere afdeling (12, waarvan twee medewerkers na een re-integratietraject in verband met langdurige ziekte), en stagiaires die na een stageperiode in dienst traden (6, waarvan 4 stagiaires van de Junior Company). Daarnaast hebben twee medewerkers stage gelopen bij een andere afdeling om de kennis te verbreden.

In 2014 bedroeg het gemiddelde ziekteverzuim van de gehele organisatie 7,6%. Dit is een stijging ten opzichte van het gemiddelde verzuim in 2013, dat 7,1% bedroeg. Een deel ervan wordt helaas veroorzaakt door langdurig verzuim vanwege ernstige ziektes. Werken aan een structurele verlaging van het ziekteverzuim zal ook in 2015 hoog op de agenda staan.

Nationale Opera & Ballet voert een actief veiligheidsbeleid en inventariseert en evalueert conform de ARBO-wet de verschillende risico's met als doel deze zo goed mogelijk te beheersen. In 2014 werden er in totaal 5 incidenten en/of bedrijfsongevallen geregistreerd. Na registratie wordt ieder incident geanalyseerd en worden, indien nodig, maatregelen genomen om herhaling te voorkomen.

2.5.3 Medezeggenschap

In februari 2014 werd Merel van Tongeren door de ondernemingsraadleden herkozen als voorzitter van de ondernemingsraad (OR). Een tweetal leden kon het OR lidmaatschap niet langer combineren met andere verplichtingen en heeft zich in 2014 teruggetrokken uit de OR. De vrijgekomen posities zijn ingenomen door twee medewerkers die zich in 2013 kandidaat hadden gesteld, maar toen niet benoemd konden worden. De OR bestaat uit 13 personen. Binnen de OR is er een onderdeelcommissie Dans van vijf personen en een onderdeelcommissie Koor van drie personen.

In 2014 diende de bestuurder vijf instemmingsaanvragen in en vijf adviesaanvragen en verstuurde acht informatiebrieven. Er werden acht overlegvergadering gevoerd waarvan twee keer een overleg algemene gang van zaken in aanwezigheid van twee toezichthouders. In het najaar van 2014 is besloten tot het oprichten van een Veiligheid, Gezondheid, Welzijn en Milieu (VGWM) commissie die in de plaats komt van de ARBO-commissie. Het betreft een vaste commissie die bestaat uit OR- en niet OR-leden die op basis van hun deskundigheid betrokken zijn.

2.5.4 Harmonisatie arbeidsvoorwaarden

Op 13 juni 2014 is er een akkoord bereikt over de eerste gezamenlijke cao Theater en Dans met de ingangsdatum 1 januari 2014. De cao heeft een looptijd van twee en een half jaar en loopt tot 1 juli 2016. Deze cao is, zolang er geen gezamenlijke cao Nationale Opera & Ballet is, van toepassing op de medewerkers van Het Nationale Ballet.

De cao voor medewerkers Nationale Opera & Ballet, met uitzondering van de medewerkers die vallen onder de cao Theater & Dans, liep in juli 2014 af. De cao heeft een nawerking van een jaar. In 2014 is gestart met het project *Harmonisatie en Modernisering Arbeidsvoorwaarden*. Doel is om te komen tot één cao voor alle medewerkers van Nationale Opera & Ballet. Het credo is 'gelijk waar mogelijk en verschillend waar nodig'. Uitgangspunt is dat de harmonisatie kostenneutraal geschiedt. Om tevens te komen tot productiviteitsverhoging en verbetering van de leesbaarheid en uitvoerbaarheid van de cao worden de mogelijkheden onderzocht tot modernisering en verbeterde afstemming van regelgeving van de diverse organisatieonderdelen.

Als voorbereiding op de daadwerkelijke onderhandelingen met de vakbonden zijn er dialoogsessies met medewerkers en leidinggevenden georganiseerd om behoeftes in kaart te brengen. Vanaf oktober is er vijf keer overleg geweest tussen de vakbonden en de werknemersdelegatie. Een onafhankelijk voorzitter leidde de vergaderingen. Er is in een constructieve sfeer gesproken over de manier waarop de arbeidsduur, salarissen, eindejaarsuitkeringen en een deel van de vergoedingen kunnen worden geharmoniseerd. Op 17 december zijn de onderhandelingen afgebroken. Begin 2015 wordt onderzocht hoe partijen zo snel mogelijk weer aan tafel kunnen komen en ondertussen worden voorstellen voor een nieuwe cao voorbereid.

2.6 Zakelijk beleid

2.6.1 Bestuursmodel

De stichting werkt met een Raad-van-Toezicht-model. Het bestuur wordt gevormd door een driehoofdige directie, die functioneert als collegiaal bestuur volgens een directiereglement en die gezamenlijk de eindverantwoordelijkheid draagt voor het beleid en de resultaten van de stichting. De algemeen directeur is directievoorzitter en verantwoordelijk voor de algemeen bestuurlijke zaken. De directeur opera en de directeur ballet zijn primair verantwoordelijk voor het artistieke beleid van de twee kunstvormen. De samenstelling van de directie is als volgt: Els van der Plas (algemeen directeur), Pierre Audi (directeur opera) en Ted Brandsen (directeur ballet).

2.6.2 Governance

Inzake de benoemingsperiode van de leden van de Raad van Toezicht wijkt de organisatie af van de bepaling uit de Governance Code Cultuur: de stichting hanteert een benoemingsperiode van vier jaar met maximaal twee herbenoemingen van vier jaar, waardoor de maximale zittingstermijn twaalf jaar bedraagt. Conform het reglement van de Raad van Toezicht is een derde zittingstermijn slechts bij uitzondering mogelijk. Vanwege de omvang en complexiteit van de organisatie wordt een derde zittingstermijn overwogen als deze noodzakelijk is voor het waarborgen van stabiliteit en continuïteit van kennis en expertise van de raad.

De directieleden hebben een aanstelling voor onbepaalde tijd. Pierre Audi is op 16 oktober 1988 benoemd tot directeur van De Nederlandse Opera, Ted Brandsen werd op 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. Informatie over beloning bestuurders in het kader van de WNT is opgenomen in de toelichting op de exploitatierekening (zie paragraaf 4.4.8).

Directieleden hebben toestemming van de Raad van Toezicht nodig voor het kunnen uitoefenen van betaalde en onbetaalde nevenfuncties. Voor een overzicht van betaalde en onbetaalde nevenfuncties zie paragraaf 4.4.8.

2.6.3 Financieringsmix

De stichting heeft in 2014 in totaal € 17.660.000 eigen inkomsten gerealiseerd, dat is een verhoging van € 778.000 ten opzichte van 2013. Deze werd gerealiseerd door een stijging van de recettes terwijl sponsor- en overige inkomsten beduidend lager waren dan in 2013.

Eigen inkomstenpercentage	Realisatie 2014	Realisatie 2013	Norm ultimo 2016
OCW ¹	41,4%	40,2%	25,5%
Gemeente Amsterdam ²	29,3%	28,7%	25,0%

De stichting voldoet met het percentage eigen inkomsten ruimschoots aan de norm die de subsidiënten hebben opgelegd. 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

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

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

baten.³ Deze ambitie moet worden bereikt door het nieuwe, eenduidige profiel als topinstituut voor Opera en Ballet, de gezamenlijke strategie op het gebied van marketing, uitbreiding van fondsenwerving en relatiebeheer en het aangaan van (internationale)- samenwerkingsverbanden.

Publieksinkomsten

Per productie worden doelstellingen vastgesteld ten opzichte van de zaalbezetting en te behalen recette. De afdeling MCV volgt de kaartverkoop op de voet en past waar nodig de marketinginspanning aan om de doelstellingen te kunnen behalen. Om inkomsten uit kaartverkoop te verhogen wordt al jaren prijsdifferentiatie toegepast. Sinds het najaar 2013 wordt bovendien *dynamic pricing* gehanteerd om de inkomsten uit kaartverkoop verder te optimaliseren. De gerealiseerde zaalbezetting in 2014 was hoger dan begroot.

Internationale inkomsten en bedrijfsoptredens

De inkomsten uit coproducties, verhuur/verkoop en bedrijfsoptredens worden zowel voor DNO als voor HNB steeds belangrijker. In 2014 zijn deze inkomsten € 417.000 hoger uitgevallen dan begroot. Zowel DNO als HNB hebben een groot internationaal netwerk en worden zeer gewaardeerd als een solide en aantrekkelijke partner.

Fondsenwerving & Relatiebeheer

De afdeling Fondsenwerving & Relatiebeheer heeft als doel de derde geldstroom te ontwikkelen voor beide kunstvormen en voor de revitalisering/verbouwing van het theater. De middelen komen uit verschillende bronnen:

- particulieren (Vrienden van Opera en Ballet, Donateurs (Opera), Geefkringleden (Ballet), Young Patrons voor Opera & Ballet);
- bedrijven (sponsors, tafel zakendiner, Leden Opera & Ballet Lounge, gebruikers van onze ruimtes, optredens op locatie);
- publieke en private (cultuur-) fondsen.

De markt voor fondsenwerving is uiterst competitief. Het is dan ook essentieel dat de internationale topkwaliteit op het toneel vertaald wordt in unieke, aantrekkelijke en onderscheidende proposities voor particulieren en bedrijven. Gedreven door deze ambitie en de noodzaak om de inkomsten uit derde geldstroom te vergroten, is de commerciële drive in de vernieuwde afdeling een essentiële competentie, net als kwaliteits- en resultaatgerichtheid.

Sponsoring

In het verslagjaar werd de afdeling Fondsenwerving & Relatiebeheer op verschillende manieren vernieuwd en versterkt, en zijn de prioriteiten voor de komende jaren vastgesteld. Vanwege het aflopen van het contract met hoofdsponsor CMS met De Nationale Opera in 2014, is de ambitie van NO&B om binnen twee jaar een nieuwe hoofdsponsor en meerdere sponsors aan het huis te verbinden. Daartoe is een plan ontwikkeld. Met diverse bedrijven zijn en worden gesprekken gevoerd over partnerships, waarbij de Raad van Toezicht actief betrokken is. Zodra zich kansen voordoen, worden maatwerkproposities gedaan.

Vlak voor het einde van het jaar kon NO&B een sponsorovereenkomst met AkzoNobel sluiten. Het partnership met AkzoNobel vertaalt zich in bijdragen in natura en in geld, waarvoor diverse tegenprestaties worden geboden. In de raamovereenkomst met het bedrijf is afgesproken om de samenwerking verder uit te bouwen.

³ Op basis van definitie inkomstennorm van de gemeente Amsterdam

NO&B heeft in 2014 meer geïnvesteerd in het binden van bedrijven aan de organisatie, onder andere door de voormalige bedrijvenclub van HNB te verbreden naar NO&B en daarvoor nieuwe netwerkactiviteiten te ontplooiën. Op 4 december 2014 vond de eerste Opera&Ballet Lounge plaats, geënt op de Opera Lounge die de afgelopen jaren door CMS gesponsord werd en de HNB bedrijvenclub. De leden kunnen elkaar en elkaars relaties vier maal per seizoen ontmoeten tijdens opera-of balletpremières. Gasten krijgen een *walking dinner* aangeboden en voor elk evenement wordt een interessante spreker uitgenodigd. De bedrijvenclubleden waren in 2014: Shell, ABN AMRO, AkzoNobel, LoyensLoeff, De Nederlandsche Bank, The Boston Consulting Group en KPMG.

De negende editie van het zakendiner kon zich op 6 oktober verheugen in 16 verkochte tafels. Deze succesformule wordt de komende jaren gecontinueerd.

Bijdragen bedrijven

In 2014 is de directie van NO&B door management consulting bureau BCG om niet bijgestaan om de uitvoering van de strategie vorm te geven samen met het management team.

Particulieren

Bij de Stichting Het Nationale Ballet Fonds komen alle donaties van particulieren donateurs binnen, waaronder ook de bijdragen van Vrienden van Het Nationale Ballet. De bijdrage aan HNB wordt jaarlijks vastgesteld door het bestuur van Het Nationale Ballet Fonds en bedraagt in 2014 € 170.000. De Vrienden van de Nationale Opera zijn in een separate vereniging georganiseerd. Deze doneert jaarlijks aan de opera een vast bedrag van circa € 40.000. Voor 2015 is de doelstelling dat de Vereniging Vrienden van de Opera deel wordt van Stichting Nationale Opera & Ballet, om daarmee het contact met (potentiële) Vrienden efficiënter te kunnen leggen via de al bestaande marketing communicatiemiddelen.

De donateurs van de opera en de Geefkringen van het ballet droegen in 2014 aanzienlijk bij aan de derde geldstroom. Het eerste Opera Diner op 2 november, waaraan door veel medewerkers van de opera een bijdrage werd geleverd, leverde ruim € 350.000 op aan (met name meerjarige toezeggingen van) nieuwe donaties, waaronder ook een aantal van nieuwe Geefkringleden voor ballet. Doel is om jaarlijks een Opera Diner te organiseren. In 2014 werden 23 nieuwe opera donateurs geworven, waarmee het totaal nu op 127 staat. In 2014 doneerden de particuliere donateurs € 275.000 wat ruim € 85.000 meer is dan het voorafgaande jaar.

Diverse wervingsevenementen, talloze individuele afspraken, maar natuurlijk ook de aanzuigende kracht van het succes van het programma *Bloed, Zweet en Blaren* zorgden voor een aanwas bij ballet met 25 geefkringleden tot 105 totaal, die gezamenlijk ruim € 260.000 bijdragen.

Vanaf 1 mei 2014 was het mogelijk om via het CRM systeem Audience View donaties te werven bij ticketbestellingen. De opbrengst van deze kleine schenkingen bedroeg ruim € 17.300: € 7.000 bij de bestelling van operakaarten (1.603 donaties van een gemiddeld bedrag van € 4,47) en € 10.300 bij ballettickets (2.472 donaties met een gemiddelde van € 4,15).

Publieke en private (cultuur-)fondsen

Met het Gieskes-Strijbis Fonds sloot HNB in 2013 een 3-jarige overeenkomst voor Junior Company voor in totaal € 450.000. 2014 was het tweede jaar van deze overeenkomst. Ook was er voor de Junior Company voor seizoen 2014/2015 een toezegging van € 40.000 van de VandenEnde Foundation. Van Douglas Kane kwam een toezegging van € 25.000 aan Het Nationale Ballet.

Mondriaan Fonds heeft een bijdrage toegekend voor *Dutch Doubles* wegens de samenwerking met beeldende kunstenaars en aan *Laika*, het regiedebuut van beeldend kunstenaar Aernout Mik. Voor de wereldpremière *Laika* heeft ook het Fonds Podiumkunsten een bijdrage voor de compositieopdracht aan Martijn Padding gegeven.

DNO ontvangt drie jaar lang een bijdrage van Ammodo voor de activiteiten op het gebied van talentontwikkeling. ENOA-activiteiten worden mede mogelijk met een bijdrage van de Europese Commissie.

In 2014 heeft DNO samen met 14 andere operahuizen uit Europa een aanvraag ingediend bij Europese Commissie om in samenwerking met Arte een digitaal kanaal voor opera in Europa te lanceren. De aanvraag is gehonoreerd, het project wordt uitgevoerd onder begeleiding van Opera Europa, het internationale netwerk van operahuizen. Het platform wordt in mei 2015 publiek toegankelijk.

De komende jaren zal NO&B in toenemende mate gericht zijn op fondsenwerving van publieke en private (cultuur-) fondsen.

Commerciële activiteiten

Commerciële evenementen en optredens op locatie en bij NO&B in huis, zorgen niet alleen voor inkomsten, maar ook voor draagvlak en nieuw publiek. Medewerkers en relaties van de organiserende bedrijven komen immers in aanraking met de kunstvormen. Nexus hield haar succesvolle conferentie wederom bij NO&B. Vodafone organiseerde een jaarlijks sales evenement in de zaal en foyers. Een aantal partners – onder wie Chanel - organiseerde exclusieve diners bij NO&B.

NO&B ontving diverse commerciële boekingen voor optredens op diverse locaties, waarover meer te lezen valt in de paragrafen over de kunstvormen opera en ballet.

2.6.4 Realisatie exploitatieresultaat

Voor 2014 bedraagt het gerealiseerde exploitatieresultaat € - 723.000. Dit is een verbetering van € 298.000 ten opzichte van de begroting. Deze verbetering is met name gerealiseerd door zeer goede recette-inkomsten. Deze hogere inkomsten hebben de lagere sponsorinkomsten, de lagere structurele subsidie van het ministerie van OCW en de hogere beheerlasten kunnen compenseren. Voor een nadere analyse van het exploitatieresultaat verwijzen wij naar de jaarrekening.

Twee maal per jaar worden meerjarenramingen opgesteld op basis waarvan wordt vastgesteld of de voorgenomen producties in de volgende jaren gefinancierd kunnen worden, en of de ontwikkeling van het eigen vermogen voldoet aan de gestelde normen. De in 2014 opgestelde meerjarenramingen over de periode 2015-2016 tonen aan dat de huidige ambities en door de subsidiënten opgelegde normen alleen gerealiseerd kunnen worden door te onttrekken aan de opgebouwde bestemmingsreserves en -fondsen. Dit was in de aanvraag voor de beleidsperiode 2013-2016 voorzien. De in het verleden opgebouwde bestemmingsreserves zijn toereikend om het begrote exploitatietekort in 2015 en het geraamde tekort in 2016 op te vangen.

Daarnaast worden per kwartaal prognoses van het exploitatieresultaat opgesteld op basis van de realisatie tot en met het betreffende kwartaal aangevuld met een schatting van opbrengsten en kosten voor de komende periode tot en met jaareinde.

Eigen vermogen en liquiditeit

	2014	2013	Minimale norm
Solvabiliteit			
Solvabiliteitsratio	13%	13%	10%
Haringmaat	10%	10%	10%
Liquiditeit			
Quick ratio	2,5	2,7	1,0

De directie heeft twee minimale normen vastgesteld voor het eigen vermogen. Zowel de solvabiliteitsratio als de haringmaat worden berekend aan de hand van de vrije reserves. Dit zijn de algemene reserve en de risicoreserve. Deze reserves worden aangehouden om onvoorziene risico's op te vangen. De stichting beschikt daarnaast over een aantal bestemmingsreserves en -fondsen voor in totaal € 9.334.000 (2013: € 9.778.000). Van deze bestemmingsreserves en -fondsen is meer dan 87% (2013: 87%) bestemd voor de financiering van toekomstige activiteiten op het gebied van opera en ballet.

Voor de liquiditeit is gekozen voor de *quick ratio*. Ultimo 2014 was de *quick ratio* fors hoger dan de minimale norm. Veel liquiditeit wordt aangehouden om toekomstige activiteiten en toekomstig groot onderhoud en investeringen te kunnen financieren.

2.6.5 Gebouw en voorzieningen

In 2014 zijn gebouw en voorzieningen ingezet ten behoeve van de ontwikkelingen in de organisatie gericht op het creëren, produceren en presenteren van opera en ballet op topkwaliteit. Doelstelling is tevens om bezoekers een totaalbeleving te geven. Dit alles heeft geresulteerd in aandacht voor en investeringen in voorzieningen voor het publiek in het voorgebouw en in productiegerichte voorzieningen en equipment.

Er is onderhoud gepleegd en er zijn kleine aanpassingen doorgevoerd aan installaties en er is meubilair in ateliers vervangen om arbeidsomstandigheden te verbeteren. In de afwerking en inrichting van de kleedkamers voor de dansers van Het Nationale Ballet is een grote vervangingsinvestering gedaan.

Bij alle investeringen is aandacht besteed aan duurzaam gebruik van grondstoffen en energie. Bij de nieuwe toiletten in het voorgebouw heeft dit geresulteerd in urinoirs waarbij geen water meer wordt gebruikt voor het doorspoelen en een aanwezigheidsschakeling voor de verlichting. De in 2013 gestarte afvalscheiding is verder aangescherpt. Er zijn onderzoeken gedaan naar het gebruik van energiezuinige lampen in de bestaande oude armaturen waarvan de resultaten in 2015 bij de vervanging van lampen kunnen worden benut.

Revitalisering voorgebouw

Van het meerjarige project Revitalisering Voorgebouw is in 2014 de eerste fase uitgevoerd. In de zomer van 2014 zijn de toiletgroepen op zaalniveau en op het 1e en 2e balkon gerenoveerd, waarbij er in totaal 21 damestoiletten bij zijn gekomen, wat leidde tot meer dan een verdubbeling van de capaciteit. Hiermee zijn de lange wachtrijen in de pauzes bij de damestoiletten verleden tijd.

Begin december 2014 is het voorlopig ontwerp (VO) van het project Revitalisering Voorgebouw door de architect aan de directie gepresenteerd, waarna het ontwerpteam is begonnen aan het uitwerken van het VO tot een definitief ontwerp voor de werkzaamheden die in de zomer 2015 zullen worden uitgevoerd. Deze hebben betrekking op de afwerking, inrichting, verlichting en de klimaatbeheersing van de foyer inclusief de horecavoorzieningen.

Duurzaamheid

In de dagelijkse bedrijfsvoering en bij verbouwingen wordt veel aandacht aan duurzaamheid besteed. Afvalscheiding, het bewust omgaan met energie op de werkvloer, hergebruik en recycling van materialen zijn verankerd in alle werkprocessen in de organisatie. Ieder jaar worden ook verbeteringen geboekt in de werkprocessen: in 2014 is bijvoorbeeld door de invoering van pinbetalingen het aantal geldtransporten verminderd. Bij de keuze van leveranciers worden aspecten van duurzaamheid meegewogen, zoals het gebruik van duurzame materialen of de compensatie van CO₂-uitstoot.

Bij de verbouwing en onderhoud van het gebouw worden verbeteringen ingevoerd op het gebied van duurzaamheid. Voor nieuwe lichtbronnen worden energiezuinige armaturen en LED-verlichting gebruikt. Dankzij een nieuw schakeltableau is het lichtgebruik in het voorgebouw in het verslagjaar verminderd. De belichting van de nieuwe letters op het gebouw zal ook met LED verlichting geschieden. De Revitalisering Voorgebouw is een groot project waarbij duurzaamheid hoog op de agenda staat. Zo is bij de verbouwing van toiletten in het voorgebouw in het bijzonder gelet op waterbesparende maatregelen. De gemeente heeft als eigenaar van het gebouw de isolatiewaarde van de dakbedekking verhoogd. In 2015 zal geïnvesteerd worden in een betere klimaatbeheersing in het voorgebouw.

Audio en video

In 2014 is € 133.000 besteed aan het planmatig onderhoud van de audio en video infrastructuur. Dit was noodzakelijk om de vereiste kwaliteit van de geluids- en beeldtechniek te kunnen waarborgen. Naast dit jaarlijks terugkerende reguliere onderhoud zijn alle voor 2014 noodzakelijke en geplande vervangingsinvesteringen uitgevoerd. Zo is de draadloze microfooninstallatie die gebruikt wordt bij voorstellingen, opnamen en uitzendingen vervangen. Dit werd noodzakelijk nadat de rijksoverheid de in het verleden gebruikte zendfrequenties toewees aan draadloze telefonie. NO&B moest nieuwe zenders op nieuwe frequenties aanschaffen. Het intercomsysteem dat vanaf 2003 continue in gebruik is geweest, is vervangen voor een modern systeem. Daarnaast zijn enkele kleine vervangingsinvesteringen gedaan.

De interne samenwerking tussen de afdelingen Audio, Video & Communicatie en Belichting is verder ontwikkeld tot een professionele en integrale benadering van de elementen licht en video in relatie tot producties. Hierdoor komen de in voorgaande jaren gedane investeringen nog beter tot hun recht.

Theatertechniek

Vanwege artistieke kwaliteit en veiligheid worden hoge eisen aan theatertechniek gesteld. In 2014 is de veiligheid in het toneelgebied voor theatertechnici verder verbeterd. De motorkabelhaspels die gebruikt worden voor het leveren van voeding, signaal en netwerkdata naar de dimmers in de lichtbruggen zijn aangesloten op het trekkenwandsysteem, waardoor deze hijsinstallaties op SIL3 veiligheidsniveau zijn gebracht. Daarnaast zijn de D8+ kettingsakels op het montagetoneel vervangen door SIL3 takels, -besturing en -bediening waardoor ook daar wordt voldaan aan de eisen gesteld aan het werken onder bewegende last.

De voeding voor de twee compressoren die gebruikt worden voor de luchtvoorziening naar de zweefvloeren zijn overgezet van de onder-machinerie naar de boven-machinerie verdeelinrichting. Hierdoor is minder kans op overbelasting van de onder-machinerie en is dus sprake van een verbetering van de bedrijfszekerheid.

ICT & informatisering (I&I)

De afdeling I&I heeft de vastgestelde service level agreement (SLA), waarin afspraken staan over ICT dienstverlening, grotendeels geïmplementeerd. De SLA maakt onderdeel uit van het Beleidsplan I&I voor de periode 2013-2016 waar aan de hand van vijf programma's verbeteringen in de ICT-dienstverlening zijn vastgelegd. De programma's hebben betrekking op Continuïteit, Inrichting, Organisatie, Innovatie en Alignment.

In het kader van de professionalisering van de ICT afdeling zijn nieuwe functieprofielen opgesteld en is de afdeling versterkt met een informatie analist. De analist heeft een informatieanalyse opgesteld die overzicht biedt over de informatiestromen, processen en de systemen die deze ondersteunen. Met dit beeld is het onder meer mogelijk om de grote diversiteit en overlap in applicaties te minimaliseren. Tevens zijn stappen gezet om de betrouwbaarheid van de ICT-omgeving te verhogen. Ook is een nieuw back-up systeem in gebruik genomen om de digitale data veilig te stellen. Het nieuwe systeem is op een tweede locatie ingericht.

De inspanningen van de afdeling I&I zijn in alle delen van de organisatie waarneembaar. Het mailprogramma First Class is door I&I in het gehele bedrijf vervangen door Outlook. De eisen en wensen voor nieuw intranet zijn in kaart gebracht en voorgelegd aan enkele leveranciers. In 2015 maken we op basis van deze eisen en wensen een keuze voor een intranetomgeving, dat in 2015 zal worden geïmplementeerd.

Op basis van een inventarisatie van eisen en wensen van gebruikers, is gestart met de selectie van een nieuw financieel softwarepakket. De archivering met mediabestanden van de afdeling Audio, Video en Communicatie is uitgebreid. Er is een test uitgevoerd om de continuïteit en bereikbaarheid van het ticketsysteem te verbeteren. De test is geslaagd en de implementatie zal in 2015 plaatsvinden.

2.6.6 Risicomanagement

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

Risicoacceptatie

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

Risicocategorie	Toelichting	Risicoacceptatie
Strategisch	<p>NO&B zoekt steeds naar de balans tussen artistieke vooruitstrevendheid (hoge risico acceptatie), de invulling van maatschappelijke en politieke functie (lage risico acceptatie), doelstellingen op het gebied van verwerven van eigen inkomsten (gematigde risico acceptatie). Kortom, NO&B is bereid gematigde risico's te nemen bij het nastreven van haar doelstellingen.</p> <p>NO&B gaat nu al verplichtingen aan voor de volgende beleidsperiode (2017-2020). Om het kwaliteitsniveau te borgen dat NO&B nastreeft, wordt gewerkt met internationale, veel gevraagde artiesten, kunstenaars en orkesten die tijdig contractueel moeten worden vastgelegd. In contractfase is echter nog geen zekerheid over de hoogte van de toegekende subsidie in de productieperiode. Hierbij accepteert NO&B dan ook een hoog risicoprofiel.</p>	Matig
Operationeel	<p>NO&B wil dat een voorstelling altijd kan doorgaan. NO&B heeft een zeer lage risico acceptatie ten aanzien van omstandigheden die maken dat een voorstelling niet kan plaatsvinden. Ook waar het de veiligheid van bezoekers en medewerkers betreft, is de risico acceptatie zeer laag. Alle relevante (ARBO-) wetgeving wordt nauwlettend gerespecteerd, en alle incidenten worden geëvalueerd waarna waar nodig en mogelijk maatregelen worden genomen om herhaling te voorkomen.</p>	Zeer laag

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

Risicobeheersing en interne controle

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

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

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

- Rapportage over de realisatie van strategische en operationele doelstellingen aan de hand van Key Performance Indicators;
- Opstellen van gevoeligheidsanalyses;
- Handboek AO/IB, waarin de procedures van de belangrijkste financiële processen zijn beschreven en de verantwoordelijkheid van medewerkers is vastgelegd in RACI tabellen.
- Gedragscode.

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

Strategische risico's

In de categorie strategisch zijn alle risico's opgenomen die de realisatie van de missie van de organisatie en het bereiken van de strategische doelstellingen bedreigen.

A. Politieke omgeving en samenleving	Beheersmaatregelen
Nationale Opera & Ballet en de kunstvormen opera en ballet zijn voor het voortbestaan zeer afhankelijk van subsidies. Een verlaging van de subsidies heeft grote consequenties voor het kunnen handhaven van de topkwaliteit. (Politieke) ontwikkelingen en veranderingen van standpunten kunnen grote gevolgen hebben voor het draagvlak van politiek en samenleving om kunst- en cultuur te behouden en te	<ul style="list-style-type: none"> • Participatie in verschillende publieke overlegorganen; • Geëigende publieke verantwoording over de besteding van de beschikbare middelen en het bereikte publiek. • Naamsbekendheid verhogen. • Dialoog met beleidsmakers, adviseurs van de Amsterdamse Kunstraad en de Raad voor Cultuur, politieke besluitvormers

<p>financieren. Door de fusie is de totale benodigde en toegekende subsidie om de kunstvormen opera en ballet te ondersteunen hoog. Dit maakt de organisatie sterk, maar ook kwetsbaar.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Pers en media coverage, met positieve berichtgeving • Versterking corporate communicatie
<p>B. Subsidie instandhouding gebouw</p> <p>Uit extern onderzoek blijkt dat de subsidie van de gemeente Amsterdam voor de instandhouding van het gebouw € 5,6 miljoen op jaarbasis moet bedragen om het (groot) onderhoud en benodigde toekomstige renovaties adequaat te kunnen borgen. De gemeente Amsterdam heeft echter € 3,1 miljoen op jaarbasis toegekend. Deze subsidie is structureel te laag om de investeringen en kosten van groot onderhoud te financieren. In 2015 is de stichting voornemens om de foyers te renoveren en de noodzakelijke investeringen en groot onderhoud in de foyers uit te voeren. Voor deze omvangrijke renovatie is gespaard en zal worden gefinancierd uit de voorziening groot onderhoud. Deze voorziening is na onttrekking echter niet toereikend om na 2016 de noodzakelijke investeringen en het groot onderhoud te kunnen financieren.</p> <p>De gemeente Amsterdam onderzoekt de mogelijkheid om aangaande cultureel vastgoed eenheid in afspraken en regels te brengen. Risico is dat NO&B een marktconforme huur moet gaan betalen. Dit kan leiden tot extra kosten op onze organisatie én de schending van het convenant tussen het ministerie van OCW en de gemeente Amsterdam.</p>	<p>Beheersmaatregelen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Intern onderhoudsplan extern laten beoordelen om te toetsen of de verplichting tot het in stand houden van het gebouw in gevaar komt. • Continue dialoog met de politieke besluitvormers over de urgentie van kostendekkende subsidie voor de instandhouding van het gebouw • Prioriteit geven aan het hoogstnoodzakelijk onderhoud. <ul style="list-style-type: none"> • Gesprekken met de ambtenaren van de gemeente Amsterdam • Gesprekken met adviseurs van de Amsterdamse Kunstraad • Gesprekken met stakeholders inzake toekomstige scenario's voor het convenant.
<p>C. Orkestenbestel</p> <p>De output en de kwaliteit van onze programmering zijn onlosmakelijk verbonden met de capaciteit en kwaliteit van de Nederlandse orkesten die in het kader van financiering door de rijksoverheid de verplichting tot begeleiding van opera- en balletproducties hebben. De consequenties van de subsidiekortingen in het orkestenbestel zijn een groot risico voor opera en ballet.</p> <p>De bezuiniging op orkesten per 2013 was voor zowel DNO als HNB zorgwekkend. De verminderde capaciteit van zowel het Balletorkest als het Residentie Orkest leidde tot een risico van kwaliteitsverlies en had vanwege</p>	<p>Beheersmaatregelen</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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 aansluit bij de prestatie-eisen van HNB en DNO. Monitoren en beïnvloeden van (politieke) besluitvormingstrajecten; • Participatie in verschillende overlegorganen; • Lobby bij en met de orkesten

<p>reeds vastgestelde programmering een aanzienlijk nadelig financieel effect op de exploitatie van DNO en HNB. Vanwege de beperkte capaciteit van het nieuw samengestelde Balletorkest dat voor de romantisch-klassieke producties met ruim veertig freelancers moet worden aangevuld is HNB geconfronteerd met additionele kosten van gemiddeld € 250.000 per jaar.</p>	
<p>D. Organisatorische wijzigingen</p> <p>De fusie in 2013 van Het Muziektheater Amsterdam, De Nederlandse Opera en Het Nationale Ballet heeft geresulteerd in een aantal organisatorische wijzigingen op directieniveau en het management van het tweede echelon en afdelingen die interne risico's meebrengen op het gebied van (1) de verandering van interne governance processen, (2) wijzigingen in overlegstructuur, of (3) het veranderen van verantwoordelijkheden en bevoegdheden van medewerkers. Indien deze gebieden onvoldoende worden gemanaged bestaat het risico dat de beoogde strategische doelen niet worden bereikt, onder andere door onduidelijkheden over mandaat, verantwoordelijkheden en interne besluitvorming.</p>	<p>Beheersmaatregelen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Een aantal in 2014 gestarte projecten draagt bij aan verdere professionalisering en een grotere efficiëntie en effectiviteit. Het project professionalisering en modernisering van de financiële organisatie beoogt een aantal van deze interne risico's te mitigeren door o.a. tijdig relevant inzicht en overzicht te realiseren op het gebied van financiën van producties, projecten en de totale organisatie. • Het organigram en functieprofielen worden waar nodig aangepast. • Het managementteam is verkleind. • Het ontwikkelen en vaststellen van een Handboek AO/IB (2015) • Versterken van de interne communicatie, met als doel de medewerkers bewust te maken van en aangesloten te houden op de noodzakelijke organisatieveranderingen.
<p>E. Internationale samenwerking</p> <p>Zowel Opera en Ballet hebben de internationale samenwerking met andere gezelschappen en partners geïntensiveerd via coproducties en het verhuren van producties. Door deze vormen van samenwerking worden artistieke kwaliteit, financiële middelen, productiecapaciteit en internationale marketingkracht gebundeld. De keerzijde is dat hierdoor ook grotere financiële risico's worden gelopen als Opera of Ballet optreden als leidend coproductent.</p>	<p>Beheersmaatregelen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Richtlijnen ten aanzien van de betaaltermijnen van de coproductiebijdrage. • Financiële positie van de coproductie partners beoordelen.

Operationele risico's

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

F. Samenstelling personeelsbestand De gemiddelde leeftijd van de medewerkers is hoog. Dit leidt tot verlaagde productiviteit door o.a. meer 'leeftijdsgedagen' en een hoger ziekteverzuim, onder andere als gevolg van zwaar fysiek werk. Dit vergroot het risico dat producties duurder worden, dat de organisatie de kosten van de verouderde populatie niet meer op kan brengen en dat de kwaliteit van het werk vermindert. Ook dient aandacht te zijn voor kennisoverdracht van ervaren medewerkers op nieuwe medewerkers.	Beheersmaatregelen <ul style="list-style-type: none">• Vitaliteitsbeleid• Aannamebeleid• Loopbaanbeleid• Talentontwikkeling• Ziekteverzuimbeleid
G. Inefficiëntie en niet-effectieve bedrijfsprocessen Een verhoogd activiteitsniveau in het gebouw en rondom de voorstellingen is alleen mogelijk als meer inzicht beschikbaar is in financiën, planning van tijd en capaciteit en bedrijfsprocessen beter op elkaar zijn afgestemd.	Beheersmaatregelen <ul style="list-style-type: none">• Het project optimalisatie planning is gestart om dit risico te mitigeren door o.a.• Procesoptimalisatie door automatiseren• Handboek AO/IB• Harmonisatie van de arbeidsvoorwaarden en de nieuwe cao moet de organisatie helpen bij het efficiënter organiseren van het primaire proces.

Rapportagerisico's

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

H. Rapportageproces Het risico voor deze categorie zou laag moeten zijn. Voor 2014 is dit risico hoger ingeschat omdat het project professionalisering en modernisering financiële organisatie nog loopt. Het efficiënter en effectiever maken van het rapportageproces maakt hier onderdeel van uit. Voor 2015 verwachten we een betere beheersing van de rapportagerisico's.	Beheersmaatregelen <ul style="list-style-type: none">• Het project professionalisering en modernisering van de financiële organisatie is gestart om dergelijke interne risico's te mitigeren door o.a.• Aanschaf systeem managementrapportage• Aanschaf nieuw financieel pakket• Implementatie en borging in de organisatie
--	---

Compliance risico's

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

I. Schendingen van wet- en regelgeving en integriteitsschendingen Het bestaan van NO&B is mogelijk door substantiële ondersteuning van de overheid en gemeente Amsterdam en het vertrouwen dat bezoekers, sponsors en donateurs in ons hebben dat de ontvangen gelden worden ingezet voor het doel waarvoor ze gegeven worden. Als de middelen niet worden besteed aan het doel waarvoor ze verstrekt zijn, kan dit schadelijk zijn voor onze reputatie en negatieve financiële en operationele gevolgen hebben.	Beheersmaatregelen <ul style="list-style-type: none">• Gedragscode• Attentiebeleid• Handboek AO/IB
--	---

Beoordeling risico's

Om alle risico's te beoordelen en te vergelijken worden de risico's gewogen op basis van een inschatting van de kans dat deze zich voordoen en een inschatting van de impact van de gevolgen op het behalen van de doelstellingen van de onderneming. De impact is niet alleen gebaseerd op de financiële consequenties voor de organisatie maar ook op de impact op de reputatie van NO&B. Er is onderscheid gemaakt tussen risico's waarop de directie kan sturen en risico's waarop de directie niet kan sturen, maar die wel kunnen worden beïnvloed. Met name strategische risico's B en C zijn een ernstige bedreiging voor continuïteit en kwaliteit van de instelling. De directie is in overleg met subsidiënten over mogelijke oplossingen.

2.7 Toekomst

In 2015 worden de voorbereidingen getroffen voor de ontwikkeling van het beleidsplan 2017-2020, dat begin 2016 naar de minister van OCW en naar de wethouder Cultuur van de gemeente Amsterdam zal worden gestuurd. Ook zal er in 2015 veel aandacht zijn voor het vergroten van het maatschappelijk, politiek een financieel draagvlak voor de kunstvormen en 'het huis'. Daartoe zal de positionering van 'het huis' en de kunstvormen verder worden versterkt.

De komende jaren ligt de focus conform de vastgestelde visie en strategie op het vasthouden van de topkwaliteit in alle producties en voorstellingen en op ieder ander werkgebied van NO&B. Het zogenoemde MT 9+ team is verantwoordelijk voor de uitvoering van de strategische visie en de organisatiestrategie.

In seizoen 2015-2016 viert De Nationale Opera zijn 50 jarig bestaan. Een uitdagend seizoen waarin vooral vooruit wordt gekeken naar de toekomst van en voor opera en tevens op verschillende manieren zal worden teruggeblikt. Ook zal veel aandacht zijn voor talent en voor educatie- en participatie-projecten. In maart 2016 staat een operafestival op het programma, met aandacht voor vernieuwing en Nederlands talent.

Inzet voor het komende jaar is dat de gesprekken met het ministerie van OCW, de Raad voor Cultuur en Het Balletorkest over de bezetting van Het Balletorkest moeten gaan leiden tot een structurele oplossing voor het huidige tekort met ingang van de beleidsperiode 2017-2020 of waar mogelijk eerder. Deze oplossing maakt tevens een eind aan de situatie waarin HNB uit eigen middelen/reserves de benodigde inhuur van extra musici moet bekostigen.

Continue aandacht voor en investeringen in de marketing van de voorstellingen en andere activiteiten blijft de komende jaren belangrijk. Niet alleen de zaalbezetting is daarbij van belang, maar ook wie de zaal bezet. NO&B zet in op verjonging en verbreding van het publiek met een doelgericht beleid en resultaat.

De ambitie is om zoveel mogelijk verdiepende en relevante activiteiten in huis te laten plaatsvinden. Vanwege de bezuinigingen kunnen er niet meer voorstellingen op het toneel gerealiseerd worden. Wel zullen er andere, nieuwe activiteiten in huis worden georganiseerd die het theaterbezoek bevorderen. Ook zal blijvende aandacht zijn vanuit beide kunstvormen voor activiteiten op het gebied van educatie, participatie en talentontwikkeling. Dit dient in 2016 merkbaar te zijn aan de veranderde samenstelling van het publiek en aan de zaalbezetting.

Om bovenstaande op het gewenste kwaliteitsniveau te kunnen uitvoeren, moeten de publieke delen van het theater worden aangepast aan de eisen van deze tijd. De revitalisering van het voorgebouw is een ambitieus project dat in de zomer van 2014 is gestart en waarvoor in 2015 en 2016 volgende fasen van uitvoering gepland zijn. De precieze planning en de omvang van het project zijn mede afhankelijk van de daarvoor beschikbare middelen.

Voor de revitalisering van het voorgebouw en de entree trekt NO&B graag samen op met de gemeente Amsterdam, waarbij beider belangen gerespecteerd moeten worden in de gedeelde ruimtes en de functies die in het complex, dat als gemeente- en operahuis is gebouwd, moeten worden gecreëerd. Belangrijk is verder om binnen afzienbare tijd het tekort op het onderhoudsbudget van het theater op te lossen. Daarvoor is nodig dat we met de gemeente Amsterdam een nieuwe regeling treffen over onderhoud. Nu zowel de gemeente Amsterdam als NO&B gaan verbouwen, is dat een goed moment om te onderzoeken of in het gebouw een kleine zaal gerealiseerd kan worden.

De organisatie werkt aan het vergroten van efficiëntie en effectiviteit. Hiertoe is een aantal projecten gestart op het gebied van financiën en planning. Deze moeten leiden tot een nog betere inzet van middelen en een verhoogde productiviteit.

Op het gebied van arbeid en personeelsbeleid worden stappen gezet om de organisatie vitaal te houden zodat werknemers zo lang en productief mogelijk hun werk kunnen doen.

In 2015 worden een goed functionerend AO/IB geïmplementeerd, een gedragscode en de KPI's (Kritieke Prestatie Indicatoren) die het mogelijk maken de prestaties van de organisatie goed te volgen en te sturen.

Nationale Opera & Ballet fungeert ook komende jaren op topniveau, het coproduceert steeds meer en beter en het beleidsplan van de organisatie sluit aan bij de uitgangspunten van de minister van Cultuur en de wethouder Cultuur van de gemeente Amsterdam. Nationale Opera & Ballet is duurzaam, maatschappelijk bewust en kijkt vooruit als instituut dat leidend is op zijn vakgebieden en substantiële invloed heeft op het nationale en internationale culturele beleid.

3 Prestatieverantwoording

3.1 Prestatieverantwoording

	NO&B TOTAAL		NO&B TOTAAL		OPERA		BALLET		THEATER	
	Rekening 2014		Prestatieafspraken gemiddeld 2013-2016		Rekening 2014		Rekening 2014		Rekening 2014	
	aantal	bezoeken	aantal	bezoeken	aantal	bezoeken	aantal	bezoeken	aantal	bezoeken
A. Podiumkunsten: producerend										
1 Nieuwe producties:										
eigen producties	12	92.100			4	31.121	8	60.979	0	0
coproducties	5	48.281			5	48.281	0	0	0	0
2 Reprises	14	104.307			6	35.644	8	68.663	0	0
3 Voorstellingen:				216.250						
in Amsterdam	163	214.355			85	115.046	78	99.309	0	0
in de rest van Nederland	32	13.451			0	0	32	13.451	0	0
in het buitenland	13	16.882			0	0	13	16.882	0	0
4 Anders, nl.:										
verhuur	3	2.700			0	0	0	0	3	2.700
schooluitvoering	9	3.815			0	0	9	3.815	0	0
educatieve activiteit	252	10.833			79	4.875	107	3.829	66	2.129
talentontwikkeling	19	360			17	277	2	83	0	0
workshops	15	1.633			9	1.472	6	161	0	0
lezing/inleiding	4	186			2	117	2	69	0	0
open dag ¹	1	4.900			1	4.900	1	4.900	1	4.900
radio/TV/bioscoop	19	490.620			19	490.620	0	0	0	0
overig:										
rondleidingen	335	5.051			0	0	0	0	335	5.051
lunchconcerten	31	8.075			31	8.075	0	0	0	0
overig voorstellingen	38	340.251			2	276	36	339.975	0	0
BIJDRAGE AAN STEDELIJKE AMBITIES										
TALENTONTWIKKELING										
Aantal bereikte scholen	186		120							
Aantal bereikte scholieren (PO en VMBO)	10.833		10.000							
Aantal via programma's opgeleide jonge makers	177		34							
INTERNATIONALE CULTUURSTAD VAN WERELDKLASSE										
Aantal internationale coproducties	4		4							
Aantal producties/activiteiten in het buitenland	15		8							
Aantal activiteiten voor internationaal publiek in Amsterdam	163		154							
Aandeel buitenlandse bezoeken van totaal bezoeken	28.318		15.750							

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

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

3.2 Geaggregeerd overzicht prestatieverantwoording Opera - OCW

OPERA	Huidig boekjaar (2014)		Activiteitenplan		Vorig boekjaar	
	Aantal	Aantal bezoeken	Aantal	Aantal bezoeken	Aantal	Aantal bezoeken
Totaal aantal producties	15	115.046	12	118.885	11	110.328
Nieuwe eigen producties	4	31.121	6		3	30.987
Waarvan grote zaal (vanaf 400 zitplaatsen)	3	30.526	4		3	30.987
Reprises	6	35.644	4		4	38.382
Waarvan grote zaal (vanaf 400 zitplaatsen)	6	35.644			4	38.382
Nieuwe co-producties	5	48.281	2		3	25.441
Waarvan grote zaal (vanaf 400 zitplaatsen)	5	48.281			3	25.441
Reprise co-producties					1	15.518
Waarvan grote zaal (vanaf 400 zitplaatsen)					1	15.518
Totaal aantal uitvoeringen	85	115.046	87	118.885	77	110.328
Waarvan in de standplaats	85	115.046	87	118.885	74	106.999
Waarvan buiten de standplaats					1	1.102
Waarvan in het buitenland					2	2.227
Aantal schooluitvoeringen			23	5.200	2	1.182
Aantal schooluitvoeringen PO						
Aantal schooluitvoeringen VO					2	1.182
Aantal jeugduitvoeringen						
Totaal aantal uitvoeringen per productie	6	7.670	-	-	7	10.030
Totaal aantal educatieve activiteiten	79	4.875	90	1.900	45	6.084
Registraties / adaptaties voor TV	6	264.500			3	227.000
Registraties / adaptaties voor radio	11	226.000			8	200.000
Registraties / adaptaties voor bioscoop	2	120				
Workshops voor amateurs	9	1.472	24	700	4	1.217
Lezingen en inleidingen	2	117	80	12.000	5	977
Totaal aantal overige activiteiten	51	13.528			60	16.575

3.3 Geaggregeerd overzicht prestatieverantwoording Ballet – OCW

BALLET	Huidig boekjaar (2014)		Activiteitenplan		Vorig boekjaar	
	Aantal	Aantal bezoeken	Aantal	Aantal bezoeken	Aantal	Aantal bezoeken
Totaal aantal producties	16	129.642	12	109.248	11	104.823
Nieuwe eigen producties	8	60.979	4		4	19.416
Waarvan grote zaal (vanaf 400 zitplaatsen)	7	60.620	3		4	19.416
Reprises	8	68.663	3		6	83.803
Waarvan grote zaal (vanaf 400 zitplaatsen)	7	67.746			6	83.803
Nieuwe co-producties			1		1	1.604
Waarvan grote zaal (vanaf 400 zitplaatsen)					1	1.604
Reprise co-producties						
Waarvan grote zaal (vanaf 400 zitplaatsen)						
Totaal aantal uitvoeringen	123	129.642	96	109.248	93	104.823
Waarvan in de standplaats	78	99.309	70	91.415	63	84.107
Waarvan buiten de standplaats	32	13.451	16	9.958	19	11.636
Waarvan in het buitenland	13	16.882	11	7.875	11	9.080
Aantal schooluitvoeringen	9	3.815	12	3.650	2	2.503
Aantal schooluitvoeringen PO	9	3.815			2	2.503
Aantal schooluitvoeringen VO						
Aantal jeugduitvoeringen						
Totaal aantal uitvoeringen per productie	8	8.103	-	-	9	9.529
Totaal aantal educatieve activiteiten	107	3.829	85	1.900	53	2.835
Registraties / adaptaties voor TV					1	120.000
Registraties / adaptaties voor radio						
Registraties / adaptaties voor bioscoop					10	595
Workshops voor amateurs	6	161	60	1.800		
Lezingen en inleidingen	2	69	70	13.900	3	100
Totaal aantal overige activiteiten	39	343.904			23	18.134

3.4 Toelichting prestatieverantwoording

In de prestatieverantwoording zijn de eisen van de gemeente Amsterdam voor de totale organisatie opgenomen. Hieronder de prestatie-eisen die bij de gemeente Amsterdam en het ministerie van OCW gelden voor ballet- en opera-activiteiten:

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

Nationale Opera & Ballet voldoet ruim aan de prestatie-eisen van de gemeente Amsterdam en levert een aanzienlijke bijdrage aan de stedelijke ambities inzake Talentontwikkeling en Wereldklasse (zie ook de toelichting in het directieverslag). Het totaal aantal activiteiten en het publieksbereik zijn ten opzichte van het verslagjaar 2013 gegroeid. Dit komt door betere prestaties van De Nationale Opera en Het Nationale Ballet en door intensivering van educatieve activiteiten doordat bijvoorbeeld in 2014 meer scholen en meer scholieren zijn bereikt. Bij het bereik van scholieren hanteren de gemeente Amsterdam en het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap verschillende definities. Om prestatie-overzichten op elkaar aan te laten sluiten is er in beide overzichten onderscheid gemaakt tussen schooluitvoeringen en educatieve activiteiten, zoals bijvoorbeeld rondleidingen, cursussen en participatieprojecten. Het aantal bereikte scholieren geeft echter niet het totale bereik van schoolgaande jeugd weer: behalve via scholen wordt dezelfde leeftijdsgroep ook met buitenschools aanbod en met bezoek van reguliere voorstellingen bereikt. Bij *Open dag*, participatieprojecten (Jump, Kinderkoor Zingen bij DNO en Kinderkorenfestival) en bezoek van voorstellingen in familieverband (met name bij *Cinderella*, *Zwanenmeer* en *L'étoile*) hebben namelijk veel kinderen en jongeren Nationale Opera & Ballet bezocht.

Het Nationale Ballet voldoet in het verslagjaar aan de prestatie-eisen van de gemeente Amsterdam en het ministerie van OCW. Het aantal gerealiseerde producties, het aantal voorstellingen in Amsterdam, inclusief het aantal bezoekers, en het totaal aantal bezoekers zijn in 2014 zelfs zo veel hoger dan de geformuleerde eisen dat de eisen met het gemiddelde over 2013 en 2014 worden gerealiseerd.

De Nationale Opera heeft in het verslagjaar meer producties gerealiseerd dan vereist. Het aantal voorstellingen en het aantal bezoekers zijn gegroeid ten opzichte van het verslagjaar 2013, maar zijn nog onder de meerjarige prestatie-eisen van het ministerie van OCW. Vanwege de herneming van de technisch veeleisende *Ring-cyclus* in februari 2014 heeft De Nationale Opera minder voorstellingen kunnen realiseren. In 2015 en 2016 zijn meer voorstellingen gepland dan het vereiste aantal en zal ook het publieksbereik hoger zijn. Naar verwachting zal De Nationale Opera met de gemiddelde prestaties over vier jaar voldoen aan de geformuleerde eisen. Het bereik van educatieve activiteiten is conform de ambities van de instelling, het aantal schooluitvoeringen is echter lager dan in het activiteitenplan voorzien. Ervaring in de afgelopen twee jaar heeft de directie doen besluiten de ambities met betrekking tot schooluitvoeringen in de periode 2013-2016 te verlagen. Met name voor

het primair onderwijs zijn educatieve activiteiten waarin kinderen actief kennismaken met de kunstvorm opera geschikter en meer gewenst. De Nationale Opera zet daarom sterker in op educatieve activiteiten en totaal bereik van scholieren. Over de aanpassingen met betrekking tot het bereik van scholieren zal de directie in 2015 in overleg treden met het ministerie van OCW.

In de prestatieverantwoording van OCW zijn zowel voor Opera als voor Ballet onder lezingen en inleidingen conform de aanvraag in de kolom Activiteitenplan bezoekers van inleidingen opgenomen die na aanscherping van de richtlijnen van het ministerie niet meer apart mogen worden opgevoerd. Nationale Opera & Ballet organiseert namelijk bij iedere voorstelling een inleiding die vrij toegankelijk is voor bezoekers met een geldig entreebewijs. De inleidingen zijn zeer goed bezocht (per inleiding 150-250 bezoekers), maar het betreft bezoekers van reguliere voorstellingen die reeds worden meegenomen bij het totaal aantal bezoekers.

4 Jaarrekening

4.1 Balans per 31 december 2014 (na resultaatbestemming)

(x € 1.000)		<u>31-dec-14</u>	<u>31-dec-13</u>
ACTIVA			
Materiële vaste activa	1.		
- Gebouw		3.384	3.528
- Verbouwingen		2.652	2.328
- Inventaris en inrichting		6.141	5.836
- In uitvoering		359	132
Vaste activa		12.536	11.824
- Voorraden	2.	1.955	737
- Vorderingen	3.	3.206	3.807
- Liquide middelen	4.	29.522	30.345
Vlottende activa		34.683	34.889
TOTALE ACTIVA		<u>47.219</u>	<u>46.713</u>
PASSIVA			
Algemene reserve		3.902	4.181
Risicoreserve		2.000	2.000
Bestemmingsreserves		8.946	9.390
Bestemmingsfonds OCW		388	388
Eigen vermogen	5.	15.236	15.959
Voorzieningen	6.	10.455	9.975
Langlopende schulden	7.	8.658	8.039
Kortlopende schulden	8.	12.870	12.740
TOTALE PASSIVA		<u>47.219</u>	<u>46.713</u>

4.2 Functionele exploitatierekening 2014

BATEN (x € 1.000)		Rekening 2014	Begroting 2014	Rekening 2013
Directe opbrengsten				
<i>Publieksinkomsten totaal</i>	9.	14.503	12.880	13.197
<i>Publieksinkomsten buitenland</i>		126	47	113
<i>Publieksinkomsten binnenland totaal</i>		14.377	12.833	13.084
<i>Waarvan recette</i>		11.758	10.417	10.398
<i>Waarvan uitkoop</i>		162	234	306
<i>Waarvan partage</i>		101	0	0
<i>Waarvan overige publieksinkomsten</i>		2.356	2.182	2.380
Sponsorinkomsten	10.	657	1.039	964
<i>Waarvan sponsoring in natura</i>		117	75	109
<i>Waarvan overige sponsorinkomsten</i>		540	964	855
Overige inkomsten	11.	1.306	723	1.613
<i>Waarvan vergoedingen van coproductanten</i>		547	367	740
<i>Waarvan overige inkomsten</i>		759	356	873
Indirecte opbrengsten	12.	414	501	477
<i>Waarvan overige indirecte opbrengsten</i>		414	501	477
Totale opbrengsten		16.880	15.143	16.251
Structurele subsidie OCW				
		31.244	31.353	31.428
Structurele subsidie gemeente				
		11.146	11.146	11.146
Overige subsidies/bijdragen uit publieke middelen				
		204	44	250
Overige bijdragen uit private middelen				
		780	1.625	631
<i>Waarvan particulieren incl. vriendenverenigingen</i>		493	1.045	360
<i>Waarvan private fondsen</i>		287	580	271
Totale Subsidies/Bijdragen	13.	43.374	44.168	43.455
TOTALE BATEN		60.254	59.311	59.706
LASTEN (x € 1.000)				
	fte (n)	Rekening 2014	Begroting 2014	Rekening 2013
Beheerlasten personeel				
	14.	8.027	7.399	7.995
<i>Waarvan vast contract</i>	89,2	6.331	7.269	6.165
<i>Waarvan tijdelijk contract</i>	24,1	1.244	0	1.257
<i>Waarvan inhuur</i>		452	130	573
Beheerlasten materieel				
	15.	8.460	8.146	11.385
Totale Beheerlasten		16.487	15.545	19.380
Activiteitenlasten personeel				
	16.	37.468	37.762	36.457
<i>Waarvan vast contract</i>	357,5	22.354	25.702	21.877
<i>Waarvan tijdelijk contract</i>	60,0	3.878	0	3.252
<i>Waarvan inhuur</i>		11.236	12.060	11.328
Activiteitenlasten materieel				
	17.	7.409	7.329	8.572
Totale Activiteitenlasten		44.877	45.091	45.029
TOTALE LASTEN		61.364	60.636	64.409
SALDO UIT GEWONE BEDRIJFSVOERING				
		-1.110	-1.325	-4.703
Saldo rentebaten/-lasten	18.	286	304	497
Saldo bijzondere baten/lasten	19.	101	0	84
EXPLOITATIERESULTAAT		-723	-1.021	-4.122

4.3 Kasstroomoverzicht

(x € 1.000)	<u>2014</u>	<u>2013</u>
I Kasstroom uit operationele activiteiten		
Exploitatieresultaat	-723	-4.122
Aanpassen voor:		
Afschrijvingen materiële vaste activa	2.037	5.121
Mutatie voorzieningen	480	782
Mutatie langlopende schulden	619	-452
Bruto kasstroom uit operationele activiteiten	2.413	1.329
Mutatie in voorraden	-1.218	737
Mutatie in vorderingen	601	527
Mutatie kortlopende schulden	130	-420
Netto kasstroom uit operationele activiteiten	1.926	2.173
II Kasstroom uit investeringsactiviteiten		
Investerings in materiële vaste activa	-2.749	-5.243
Desinvesteringen materiële vaste activa	0	0
Kasstroom uit investeringsactiviteiten	-2.749	-5.243
III Kasstroom uit financieringsactiviteiten		
Ontvangsten uit langlopende schulden	0	0
Aflossing uit langlopende schulden	0	0
Kasstroom uit financieringsactiviteiten	0	0
Mutatie liquide middelen I - II - III	-823	-3.070
Liquide middelen einde boekjaar	29.522	30.345
Liquide middelen begin boekjaar	30.345	33.415
Mutatie liquide middelen	-823	-3.070

4.4 Toelichting op de jaarrekening 2014

Aard van de activiteiten

De stichting heeft ten doel:

De exploitatie en instandhouding van het theater, gevestigd te Amsterdam aan het Waterlooplein 22, dat eigendom is van de gemeente Amsterdam, als nationaal centrum voor producties van internationale allure op het gebied van opera, ballet en aanverwante muziekdramatische kunstvormen:

- Het verzorgen van onderscheidend aanbod op het gebied van muziekdramatische kunstvormen op een internationaal hoog kwaliteitsniveau;
- De bevordering van de danskunst in Nederland, in het bijzonder door het verzorgen van grootschalig balletrepertoire;
- De bevordering van de muziekdramatische kunst in Nederland, in het bijzonder door het verzorgen van grootschalig opera-aanbod;
- Het realiseren van een groot landelijk publieksbereik.

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

Het vermogen van de stichting wordt gevormd door:

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

De stichtingsnaam is op 3 april 2014 gewijzigd in Stichting Nationale Opera & Ballet. De statuten zijn overeenkomstig gewijzigd door middel van een notariële akte en zijn gedeponneerd bij de Kamer van Koophandel. In de jaarrekening zal de handelsnaam Nationale Opera & Ballet worden gehanteerd.

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.

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 substantiële gift aan DNO waaruit onder andere de inleidingen worden gefinancierd.

Subsidiëring

De stichting wordt gesubsidieerd door OCW voor de functie Opera en Ballet. Voor de periode 2013-2016 heeft OCW initieel een subsidie toegekend van € 97.429.220 voor Opera (brief wijziging verlening en bijstelling vierjaarlijkse instellingssubsidie opera d.d. 31/07/2014 kenmerk 654766) en voor Ballet initieel € 27.675.344 (brief wijziging verlening en bijstelling vierjaarlijkse instellingssubsidie ballet d.d. 31/07/2014 kenmerk 654467). De gemeente Amsterdam heeft voor de periode 2013-2016 een subsidie toegekend van € 11.145.920 per jaar voor de functie podium voor dans en opera en balletgezelschap (brief 10 april 2013 kenmerk 13/2623, waarvan € 3.100.000 geormerkte subsidie voor groot onderhoud en investeringen en € 1.500.000 voor onderhoudspersoneel.

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 2014 zijn de lasten van vast en tijdelijk personeel als totaal gerapporteerd onder lasten personeel met een vast contract. Een uitsplitsing naar personeelslasten met een vast of tijdelijk contract is niet gemaakt door het ontbreken van detailinformatie.

Kasstroomoverzicht

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

4.4.1 Grondslagen voor waardering van activa en passiva

Algemeen

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

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

Beleidsregels toepassing Wet Normering Topinkomens (WNT)

De Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semi-publieke sector (WNT) is met ingang van 1 januari 2013 van kracht.

Vreemde valuta

Functionele valuta

De jaarrekening is opgesteld in euro's; 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, tenzij hedge-accounting wordt toegepast.

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

Financiële instrumenten

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

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

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

Materiële vaste activa

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

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

Waardeverminderingen van vaste activa

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

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

Voorraden

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

Onderhanden werk

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

Vorderingen

Vorderingen worden bij eerste verwerking gewaardeerd tegen de reële waarde van de tegenprestatie, waarbij rekening wordt gehouden met mogelijke oninbaarheid. Handelsvorderingen worden na eerste verwerking gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs. Als de ontvangst van de vordering is uitgesteld op grond van een overeengekomen verlengde 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.

Voor uitgaven voor groot onderhoud wordt een voorziening gevormd om deze lasten gelijkmatig te verdelen over een aantal boekjaren.

Personeelsbeloningen

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

Andere lange termijn personeelsbeloningen

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

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

Ontslagvergoedingen

Ontslagvergoedingen zijn personeelsbeloningen die zijn verschuldigd als gevolg van een beslissing om het dienstverband van een werknemer te beëindigen voor de normale pensioendatum of de beslissing van een werknemer om in ruil voor een aangeboden vergoeding vrijwillig ontslag te nemen. De kosten voor ontslagvergoedingen worden volledig in de exploitatierekening opgenomen.

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

Operationele leasing

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

4.4.2 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 waarop de bijdrage betrekking heeft.

Giften

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.

Afschrijvingen

Materiële vaste activa worden vanaf het moment van ingebruikneming afgeschreven over de verwachte toekomstige gebruiksduur van het actief. Over terreinen en vastgoedbeleggingen wordt niet afgeschreven.

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 kosten 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 post.

4.4.3 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.

4.4.4 Segmentinformatie

In paragraaf 4.4.10 tot en met 4.4.12 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 uurtarieven. Deze kosten betreffen o.a. de supportafdelingen, maar ook de technische afdelingen en de kostuumafdelingen.

4.4.5 Financiële instrumenten en risicobeheersing

Marktrisico

Valutarisico

De stichting is voornamelijk werkzaam in de Europese Unie. Het valutarisico heeft alleen betrekking op inkoopcontracten als deze niet in de functionele valuta worden afgesloten. In 2014 zijn een aantal inkoopcontracten niet in de functionele valuta afgesloten, maar deze zijn conform beleid niet afgedekt met een financieel instrument vanwege de omvang.

Prijrisico

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

Kasstroomrisico

De stichting heeft een deel van de overtollige liquide middelen geparkeerd op een rekening-courant waarover een variabele rente wordt ontvangen. Over dit deel loopt de stichting een risico ten aanzien van toekomstige kasstromen.

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 kredietrisico van de stichting is laag. De tickets moeten vooraf zijn betaald voordat bezoekers toegang krijgen tot één voorstelling. Alleen ten aanzien van coproducties waarbij de stichting optreedt als leading co-partner en het verhuren van producties aan derden is er sprake van een verhoogd 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.

4.4.6 Toelichting op de balans per 31 december 2014

1. Materiële vaste activa

(x € 1.000)	Gebouw	Ver- bouwingen	Inventaris en inrichting	In uitvoering	Totaal
1 januari 2014					
Aanschafwaarde	6.515	4.475	31.028	132	42.150
Afschrijvingen	2.987	2.147	25.192	0	30.326
Boekwaarde	3.528	2.328	5.836	132	11.824
Mutaties 2014					
Investerings en overboeking in uitvoering	65	542	1.915	227	2.749
Afschrijvingen	144	218	1.610	0	1.972
Bijzondere waardevermindering	65	0	0	0	65
	-144	324	305	227	712
31 december 2014					
Aanschafwaarde	6.580	5.017	32.943	359	44.899
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	3.196	2.365	26.801	0	32.362
Afrondingsverschil			1		1
Boekwaarde	3.384	2.652	6.141	359	12.536
afschrijvingstermijn	25 jaar	10 jaar	3 tot 15 jaar	n.v.t.	

Het gebouw betreft het Decoratelier dat is gevestigd in Amsterdam-ZO. Dit pand is in volledig eigendom van de stichting.

Reële waarde Decoratelier

Een onafhankelijke taxateur heeft op 15 oktober 2013 de reële waarde van het pand getaxeerd op € 3.700.000. Uitgangspunt bij de reële waarde op basis van de markthuur is de bruto markthuur van de verhuurbare oppervlakten van het object. Voorts is rekening gehouden met kosten van aanpassing of renovatie, overdrachtsbelasting en notariskosten. Om tot de realiseerbare waarde te komen is de reële waarde verminderd met een inschatting van kosten die moeten worden gemaakt om het pand te verkopen. De realiseerbare waarde is geschat op € 3.600.000. In 2014 is een aantal restpunten ter waarde van € 64.727 van de renovatie afgerond, zoals het finaliseren van een lift. Omdat deze investering onderdeel uitmaakt van de totale renovatie is deze investering conform voorgaand jaar versneld afgeschreven en onder de afschrijvingslasten verantwoord als een bijzondere waardevermindering.

Het Decoratelier heeft een verzekerde waarde van € 10.100.000. Dit betreft de herbouwwaarde inclusief de voorzieningen die voor NO&B als producent specifiek noodzakelijk zijn.

De totale inventaris en inrichting van de stichting is verzekerd voor een bedrag van € 70.200.000.

2. Voorraden

(x € 1.000)	<u>2014</u>	<u>2013</u>
Vorraden	303	299
Onderhanden werk	1.652	438
	<u>1.955</u>	<u>737</u>

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

Het onderhanden werk omvat vooral vooruitbetaalde kosten voor producties die in de komende jaren in première zullen gaan.

3. Vorderingen

(x € 1.000)	<u>2014</u>	<u>2013</u>
Subsidie gemeente Amsterdam: saldo boekjaar	0	557
Debiteuren	797	708
Belastingen	408	561
Rekening-courant HNB Fonds	53	2
Nog te ontvangen coproductie bijdrage	668	543
Nog te ontvangen teveel betaald NedPho	0	119
Nog te ontvangen vermindering bijdrage Ballet Orkest	125	0
Diversen nog te ontvangen bedragen	53	422
Personeelsdebiteuren en creditcards	49	55
Voorschotten	571	412
Overige vorderingen	85	79
Vooruitbetaalde kosten	61	226
Overige overlopende activa	336	123
	<u>3.206</u>	<u>3.807</u>

De debiteuren zijn verminderd met een voorziening voor oninbaarheid van € 18.295. Onder de vorderingen is een bedrag van € 543.000 opgenomen met een looptijd langer dan één jaar vanwege een coproductiebijdrage die pas in 2016 gerealiseerd gaat worden.

4. Liquide middelen

De liquide middelen bestaan uit het totaal van kasmiddelen en direct opeisbare saldi bij een bankinstelling en bedraagt per balansdatum € 29.522.000. Hiervan is € 25.000.000 ondergebracht op twee deposito's.

(x € 1.000)	<u>rente%</u>		<u>looptijd</u>	<u>bedrag</u>
Ondernemers deposito	Basisrente	0,45%	maand	10.000
	Top rente	0,65%		
Ondernemers top deposito	Basisrente	0,70%	kwartaal	
	Top rente	0,80%	max. bedrag	15.000
Totaal per 31 december 2014				<u>25.000</u>

De bankinstelling waar de direct opeisbare saldi zijn ondergebracht beschikt over een P-1 rating voor de korte termijn van 3 maanden en A2 rating voor de lange termijn. Deze ratings zijn afkomstig van kredietbeoordelaar Moody's.

Per ultimo boekjaar heeft de stichting geen financiële instrumenten ter afdekking van het valutarisico.

5. Eigen vermogen

Stichtingskapitaal

Het stichtingskapitaal bedraagt per 31 december 2014 € 79,41.

Algemene reserve

(x € 1.000)	2014	2013
Stand 1 januari	4.181	4.696
Toevoeging ingevolge bestemming resultaat	0	0
Onttrekking ingevolge bestemming resultaat	-279	-515
Stand per 31 december	3.902	4.181

De onttrekking betreft het volledige negatieve resultaat van Theater.

Risicoreserve

(x € 1.000)	2014	2013
Stand 1 januari	2.000	2.000
Toevoeging ingevolge bestemming resultaat	0	0
Onttrekking ingevolge bestemming resultaat	0	0
Stand per 31 december	2.000	2.000

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

Bestemmingsreserves

(x € 1.000)	2014	2013
Bestemmingsreserve toekomstige producties EPP	851	851
Bestemmingsreserve toekomstige activiteiten Opera	4.779	4.544
Bestemmingsreserve toekomstige activiteiten Ballet	776	776
Bestemmingsreserve restant subsidie OCW 2009-2012 Opera	1.198	1.564
Bestemmingsreserve restant subsidie OCW 2009-2012 Ballet	116	429
Bestemmingsreserve renovatie Decoratelier	602	602
Bestemmingsreserve instandhouding Decoratelier	624	624
	8.946	9.390

Bestemmingsreserve toekomstige activiteiten Educatie, Programmering & Participatie

(x € 1.000)	2014	2013
Stand 1 januari	851	1.929
Toevoeging ingevolge bestemming resultaat	0	0
Onttrekking ingevolge bestemming resultaat	0	1.078
Stand per 31 december	851	851

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

Bestemmingsreserve toekomstige activiteiten Opera

(x € 1.000)	2014	2013
Stand 1 januari	4.544	1.484
Toevoeging ingevolge bestemming resultaat	235	3.060
Onttrekking ingevolge bestemming resultaat	0	0
Stand per 31 december	4.779	4.544

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

Bestemmingsreserve toekomstige activiteiten Ballet

(x € 1.000)	2014	2013
Stand 1 januari	776	776
Toevoeging ingevolge bestemming resultaat	0	0
Onttrekking ingevolge bestemming resultaat	0	0
Stand per 31 december	776	776

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

Bestemmingsreserve restant subsidie OCW 2009-2012 Opera

(x € 1.000)	2014	2013
Stand 1 januari	1.564	0
Toevoeging ingevolge bestemming resultaat	0	4.479
Onttrekking ingevolge resultaat	-366	-2.915
Stand per 31 december	1.198	1.564

In de brief d.d. 17 september 2013 inzake de vaststelling van de vierjaarlijkse instellingssubsidie van OCW (referentie 541524) is opgenomen dat het resterende saldo per 31 december 2012 van het bestemmingsfonds OCW Opera wordt verantwoord in de bestemmingsreserve restant subsidie OCW 2009-2012 Opera. De onttrekking in 2014 betreft de bijzondere afwaardering van het Decoratelier (€- 65.000) en het resultaat van talentontwikkeling (€-301.000). In een brief d.d. 19 maart 2014 is OCW hiervan op de hoogte gesteld.

Bestemmingsreserve restant subsidie OCW 2009-2012 Ballet

(x € 1.000)	2014	2013
Stand 1 januari	429	0
Toevoeging ingevolge bestemming resultaat	0	640
Onttrekking ingevolge resultaat	-313	-211
Stand per 31 december	116	429

In de brief d.d. 23 september 2013 inzake de vaststelling van de vierjaarlijkse instellingssubsidie van OCW (referentie 541760) is opgenomen dat het resterende saldo per 31 december 2012 van het bestemmingsfonds OCW Ballet wordt verantwoord in de bestemmingsreserve restant subsidie OCW 2009-2012 Ballet. De onttrekking in 2014 betreft het negatieve exploitatieresultaat van de kunstvorm Ballet. In een brief d.d. 19 maart 2014 is OCW hiervan op de hoogte gesteld.

Bestemmingsreserve renovatie Decoratelier

(x € 1.000)	2014	2013
Stand 1 januari	602	3.453
Toevoeging ingevolge bestemming resultaat	0	64
Onttrekking ingevolge bestemming resultaat	0	-2.915
Stand per 31 december	602	602

NO&B heeft het Decoratelier volledig in eigendom. Voor de instandhouding van het gebouw ontvangt zij geen separate subsidie. Deze middelen zijn bestemd om een renovatie van het Decoratelier in de toekomst te kunnen financieren.

Bestemmingsreserve instandhouding Decoratelier

(x € 1.000)	2014	2013
Stand 1 januari	624	624
Toevoeging ingevolge bestemming resultaat	0	0
Onttrekking ingevolge bestemming resultaat	0	0
Stand per 31 december	624	624

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

Bestemmingsfonds OCW Opera

(x € 1.000)	2014	2013
Stand 1 januari	388	4.479
Toevoeging ingevolge bestemming resultaat	0	388
Onttrekking ingevolge bestemming resultaat	0	-4.479
Stand per 31 december	388	388

Bestemmingsfonds OCW Opera betreft een door het ministerie van OCW voorgeschreven reservering van niet-bestede subsidiebedragen.

Bestemmingsfonds OCW Ballet

(x € 1.000)	2014	2013
Stand 1 januari	0	640
Toevoeging ingevolge bestemming resultaat	0	0
Onttrekking ingevolge bestemming resultaat	0	-640
Stand per 31 december	0	0

Bestemmingsfonds OCW betreft een door het ministerie van OCW voorgeschreven reservering van niet-bestede subsidiebedragen. In 2014 heeft de kernactiviteit Ballet een negatief exploitatieresultaat van €-313.000. Dit exploitatieresultaat is deels ten laste van de bestemmingsreserve toekomstige producties Ballet en deels ten laste van de bestemmingsreserve restant subsidie OCW 2009-2012 Ballet gebracht.

6. Voorzieningen

(x € 1.000)	2014	2013
Voorziening afvloeiingsverplichtingen	423	275
Voorziening toekomstige jubileumuitkeringen	531	529
Voorziening onderhoud decoratier	135	135
Voorziening groot onderhoud	9.366	9.036
Stand per 31 december	10.455	9.975

Voorziening afvloeiingsverplichtingen

(x € 1.000)	2014	2013
Stand per 1 januari	275	404
Onttrekking	-187	-183
Dotatie boekjaar	335	54
Stand per 31 december	423	275

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.

Voor 2015 wordt verwacht € 184.000 uit te keren.

Voorziening toekomstige jubileumuitkeringen

(x € 1.000)	<u>2014</u>	<u>2013</u>
Stand per 1 januari	529	507
Onttrekking	-62	-57
Dotatie	64	79
Stand per 31 december	<u>531</u>	<u>529</u>

Het betreft een voorziening ten behoeve van jubileumuitkeringen zoals die in de cao voor medewerkers zijn vastgelegd. Bij de berekening van de voorziening is uitgegaan van de werkelijk 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 2014.

Voor 2015 wordt verwacht € 64.000 uit te keren.

Voorziening ziektekosten gepensioneerden

(x € 1.000)	<u>2014</u>	<u>2013</u>
Stand per 1 januari	0	15
Onttrekking	0	-15
Dotatie/ vrijval	0	0
Stand per 31 december	<u>0</u>	<u>0</u>

Een aantal oud-medewerkers had recht op een aanvulling op ziektekosten. In 2013 zijn deze rechten van oud medewerkers afgekocht.

Voorziening groot onderhoud Decoratelier

(x € 1.000)	<u>2014</u>	<u>2013</u>
Stand per 1 januari	135	135
Uitgaven	0	0
Dotatie/vrijval	0	0
Stand per 31 december	<u>135</u>	<u>135</u>

De voorziening voor groot onderhoud Decoratelier is gebaseerd op een intern opgesteld meerjaren onderhoudsplan tot en met 2023. Voor 2015 zijn geen uitgaven voor groot onderhoud gepland.

Voorzieningen groot onderhoud

(x € 1.000)	2014	2013
Stand per 1 januari	9.036	8.132
Uitgaven boekjaar	-2.397	-1.618
Dotatie	2.727	2.522
Stand per 31 december	9.366	9.036

De voorziening voor groot onderhoud betreft het deel van de geormerkte subsidie van de gemeente Amsterdam waar nog geen langlopende verplichtingen voor zijn aangegaan in de vorm van afschrijvingen. De onttrekking in 2014 van € 2.397.000 betreft de totale investeringen die zijn gedaan in 2014. Deze onttrekking wordt toegevoegd aan de post langlopende passiva inzake investeringen. De dotatie van € 2.727.000 betreft het deel van de geormerkte subsidie waar nog geen verplichtingen in de vorm van afschrijvingen tegenover staan. De dotatie is bepaald door de geormerkte subsidie van € 3.100.000 te verminderen met de werkelijke uitgaven voor het in standhouden van het gebouw € -578.000. De dotatie wordt in de exploitatierekening verantwoord onder de beheerlasten materieel.

Op basis van de intern vastgestelde MIOP per ultimo 2014 zal in 2015 € 8.142.000 geïnvesteerd gaan worden.

7. Langlopende schulden

(x € 1.000)	2014	2013
Stand per 1 januari	8.039	8.491
Uitgaven boekjaar	-1.778	-2.070
Dotatie	2.397	1.618
Stand per 31 december	8.658	8.039

De overlopende passiva onderhoud en investeringen betreft het deel van de geormerkte subsidie van de gemeente Amsterdam die in volgende jaren tot uitgaaf komen ter dekking van afschrijvingslasten van de materiële vaste activa. De post heeft een zelfde verloop als de post materiële vaste activa. De dotatie betreft de overheveling van de voorziening groot onderhoud en betreft de totale investeringen die zijn gedaan in 2014. De onttrekking is gelijk aan de totale afschrijvingslast in 2014. Het bedrag in deze post opgenomen voor 2015 is € 2.064.000.

8. Kortlopende schulden

(x € 1.000)	<u>2014</u>	<u>2013</u>
Crediteuren	993	1.501
Voorverkopen	1.260	812
Vooruit ontvangen abonnementen en recettes	2.990	3.471
Vooruit ontvangen bijdragen toekomstige producties	396	73
Verschuldigde vakantiedagen	1.963	1.451
Verschuldigde vakantietoeslag	1.055	1.049
Nog te betalen salaris en afvloeiingsmaatregelen	501	373
Pensioenpremie	392	435
Belastingen	1.046	1.131
Omscholingsregeling en ANW premie	9	19
Schimmelschade reservering	13	15
Co-productiekosten	45	45
Diversen kosten nog te betalen	2.038	2.039
Overige schulden	83	296
Overlopende passiva	86	30
	<u>12.870</u>	<u>12.740</u>

De kortlopende schulden hebben een looptijd korter dan 1 jaar.

De diverse nog te betalen kosten betreffen met name facturen die betrekking hebben op 2014, maar in 2015 zijn ontvangen. Ook zijn hier onder verantwoord de royalties verschuldigd aan artiesten i.v.m. dvd-registraties.

4.4.7 Niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen

Rechten

Subsidie Kunstenplanperiode 2013-2016

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

De stichting wordt gesubsidieerd door OCW voor de functie Opera en Ballet. Voor de periode 2013-2016 heeft OCW initieel een subsidie toegekend van € 97.429.220 voor Opera (brief wijziging verlening en bijstelling vierjaarlijkse instellingssubsidie opera d.d. 31/07/2014 kenmerk 654766) en voor Ballet initieel € 27.675.344 (brief wijziging verlening en bijstelling vierjaarlijkse instellingssubsidie ballet d.d. 31/07/2014 kenmerk 654467). De gemeente Amsterdam heeft voor de periode 2013-2016 een subsidie toegekend van € 11.145.920 per jaar voor de functie podium voor dans en opera en balletgezelschap (brief 10 april 2013 kenmerk 13/2623, waarvan € 3.100.000 geormerkte subsidie voor groot onderhoud en investeringen en € 1.500.000 voor onderhoudspersoneel.

Verzekerde waarden

De decors, kostuums en rekwisieten van producties die zijn opgeslagen hebben een verzekerde waarde van € 66.530.000.

De opruimingskosten die ontstaan bij brand zijn verzekerd voor € 4.970.000.

De exploitatiekosten (tweedejaarsbedrag) die zijn verzekerd bij bedrijfsstilstand zijn € 26.000.000.

Meerjarige verplichtingen (in €)

item	type	2014	binnen één jaar	tussen één en vijf jaar	totaal
Personenauto's	operationele lease	22.310	21.157	33.545	54.702
Karren decoropslag	huur	144.702	148.098	87.714	235.812
Opslagruimte	huur	787.121	620.246	0	620.246
Printers	operationele lease	46.599	46.599	34.950	81.549
Diverse installaties	huur	9.943	9.943	2.010	11.953
Erfpacht	huur	173.391	173.391	693.562	866.953

Gebouw gevestigd op Waterlooplein 22, Amsterdam

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

MIOP

De gemeente Amsterdam heeft in maart 2009 in het kader van het inventariseren van achterstallig onderhoud bij kunst- en cultuurpanden verzocht om een Meerjarig Investerings- en Onderhoudsplan (MIOP) voor de periode 2011-2034 op te stellen. In samenwerking met de firma ABT is een dergelijk plan opgesteld en ingediend bij de gemeente Amsterdam. Voor de realisatie van dit MIOP is op basis van prijspeil 2009 een structureel bedrag van € 5.600.000 per jaar nodig. Ten opzichte van de Meerjaren Onderhoud Begroting 2004-2013 is dat een toename van € 1.700.000 per jaar. De belangrijkste oorzaken van deze toename zijn:

De planperiode is verlengd van 10 naar 25 jaar waardoor er meer zaken met een lange afschrijvings-termijn in de Meerjarig Investerings- en Onderhoudsplan zijn opgenomen. De MOB 2004-2013 is gebaseerd op het prijspeil 2004, terwijl het Meerjarig Investerings- en Onderhoudsplan 2011-2034 gebaseerd is op het prijspeil 2009 (effect: € 400.000). In de Meerjarig Onderhoudsplan 2011-2034 wordt rekening gehouden met 18% staartkosten, terwijl in de MOB 2004-2013 hier geen rekening mee is gehouden (effect: € 700.000).

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

De directie zal in 2015 de interne MIOP extern laten toetsen door de firma ABT om de aanvraag voor de Kunstenplanperiode 2017-2020 te kunnen onderbouwen.

4.4.8 Toelichting op de exploitatierekening 2014

9. Publieksinkomsten

(x € 1.000)

	Rekening 2014	Begroting 2014	Rekening 2013
Publieksinkomsten buitenland	126	47	113
Publieksinkomsten binnenland:			
Recette	11.758	10.417	10.398
Uitkoop	162	234	306
Partage	101	0	0
Overige publieksinkomsten:			
Theaterwinkel	270	258	304
Horeca voorgebouw	1.075	1.047	1.108
Diverse publieksinkomsten	1.011	877	968
Totaal overige publieksinkomsten:	<u>2.356</u>	<u>2.182</u>	<u>2.380</u>
Totaal publieksinkomsten binnenland	<u>14.377</u>	<u>12.833</u>	<u>13.084</u>
Totaal publieksinkomsten	<u>14.503</u>	<u>12.880</u>	<u>13.197</u>

Publieksinkomsten buitenland

De publieksinkomsten buitenland zijn € 79.000 hoger dan begroot door extra baten voor de tournees van HNB naar Sint-Petersburg eind april 2014 en van de Junior Company naar Spanje in mei 2014, die pas tijdens de lopende beleidsperiode zijn gepland en derhalve niet in de begroting 2014 waren opgenomen.

Publieksinkomsten binnenland

De publieksinkomsten binnenland zijn € 1.544.000 hoger dan begroot.

- De inkomsten uit recettes, uitkopen en partage zijn € 1.370.000 hoger dan de begroting. De kaartverkoop van alle producties is gemiddeld 14% hoger dan begroot. Deze groei komt door een sterke programmering, marketinginspanningen en de grote media-exposure voor HNB en DNO. Hierdoor zijn de bezoekersaantallen toegenomen ten opzichte van de begroting. Daarnaast heeft de invoering van *dynamic pricing* een positief effect gehad op de inkomsten uit recettes. Zie voor nadere specificatie de toelichting bij de exploitatierekening van de kunstvormen (zie de paragrafen 4.4.10, 4.4.11 en 4.4.12)
- De omzet van de theaterwinkel is inclusief programmaboeken en is € 12.000 hoger dan begroot.
- Door de stijging van het aantal bezoekers ten opzichte van de begroting is de opbrengst van Horeca voorgebouw € 28.000 hoger dan begroot.
- De toename van de diverse publieksinkomsten komt door een stijging van het vestiaire- en bespreekgeld met € 66.000 door de hogere bezoekersaantallen en niet begrote V&B inkomsten voor de voorstellingen van het Chinese Shen Yun theater, NDT, en HF. Daarnaast zijn de opbrengsten van de doorberekende administratiekosten van ticketverkoop met € 86.000 toegenomen door de recettetoename, nieuw beleid met betrekking tot bespreekkosten en een stijgende verkoop van e-tickets.

10. Sponsorinkomsten

(x € 1.000)

	Rekening 2014	Begroting 2014	Rekening 2013
Sponsoring in natura	117	75	109
Overige sponsorinkomsten	540	964	855
Totaal sponsorinkomsten	657	1.039	964

De sponsorinkomsten zijn € -382.000 lager dan begroot.

De begrote sponsorinkomsten zijn niet behaald, onder meer omdat Theater geen sponsordeals heeft kunnen sluiten die ten goede komen aan het gebouw. Het sponsorcontract van DNO met CMS liep in 2014 af en is niet verlengd. Deze afname van inkomsten wordt ten dele gecompenseerd door € 37.000 extra inkomsten uit externe events en € 42.000 hogere opbrengsten uit barteringovereenkomsten.

11. Overige inkomsten

(x € 1.000)

	Rekening 2014	Begroting 2014	Rekening 2013
Vergoedingen van coproductanten	547	367	740
Overige inkomsten	759	356	873
Totaal overige inkomsten	1.306	723	1.613

Vergoeding coproductanten

De vergoeding van coproductanten is € 180.000 hoger dan begroot. Dit komt hoofdzakelijk door de niet begrote coproductiebijdrage van € 200.000 van Teatro Real in Madrid voor *Faust*. De coproductiebijdrage van Teatr Wielki in Warschau voor de productie *The Tempest* is € 37.000 lager dan begroot.

Overige inkomsten

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

De overige inkomsten zijn € 403.000 hoger dan begroot. Dit is onder andere het gevolg van € 160.000 additionele opbrengsten uit verhuur en verkoop van producties, waaronder de niet-begrote vergoeding van € 125.000 voor verrichte werkzaamheden door Techniek voor het Scala in Milaan ten behoeve van de verkoop van de productie *Turandot* in 2015.

De inkomsten uit zaalhuur zijn € 91.000 hoger dan begroot, door de niet-begrote verhuur van de zaal aan het Chinese Shen Yun theater en aan het Holland Festival voor de productie *Vortex Temporum* en de voorstelling van Arbida Parveen.

Het Ballet heeft € 77.000 inkomsten uit bedrijfsoptredens verworven die niet waren begroot. Verder hebben diverse technische afdelingen restmaterialen verkocht die extra inkomsten hebben opgeleverd van € 45.000.

12. Indirecte opbrengsten

(x € 1.000)

	Rekening 2014	Begroting 2014	Rekening 2013
Horeca	344	472	369
Diverse indirecte opbrengsten	70	29	108
Totaal indirecte opbrengsten	414	501	477

De horecaomzet van de artiestenfoyer is € -128.000 lager dan begroot. Deze daling is ontstaan door een daling van het aantal gebruikers van de artiestenfoyer, onder andere ten gevolge van minder voorstellingen in 2014.

De overige indirecte opbrengsten zijn € 41.000 hoger dan begroot. Dit wordt met name veroorzaakt door opbrengst uit verhuur van appartementen aan dansers. In de begroting waren deze gesaldeerd met de kosten van appartementen.

13. Subsidies/bijdragen

(x € 1.000)

	Rekening 2014	Begroting 2014	Rekening 2013
Structurele subsidie OCW	31.244	31.353	31.428
Structurele subsidie gemeente	11.146	11.146	11.146
Overige subsidies/bijdragen uit publieke middelen	204	44	250
Overige bijdragen uit private middelen:			
Particulieren incl. vriendenverenigingen	493	1.045	360
Private fondsen	287	580	271
Totaal subsidies/bijdragen	43.374	44.168	43.455

Structurele subsidie OCW

De structurele subsidie van het ministerie van OCW is € -109.000 lager dan begroot. Dit is het gevolg van een, naar mening van NO&B, door het ministerie van OCW foutief gehanteerd percentage bij de toekenning van de loonbijstellingen van de instellingssubsidies NO&B 2013-2016. Dit resulteert in een hogere subsidie voor Ballet (€ 55.000) en een lagere subsidie voor Opera (€ -164.000). De Opera en Ballet zijn met terugwerkende kracht tot en met 1 januari 2013 gecorrigeerd. Bij het Ballet is rekening gehouden met het nog neerwaarts bijstellen van het toegekende percentage, omdat OCW naar onze mening ten onrechte Ballet niet als volledige B3 instelling heeft gekenmerkt vanaf de fusiedatum 1 januari 2013. De directie is hierover nog in gesprek met OCW.

Structurele subsidie Gemeente

De structurele subsidie van de gemeente Amsterdam is in 2014 conform begroting.

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

Overige subsidies/bijdragen uit publieke middelen

De overige subsidies en bijdragen uit publieke middelen zijn € 160.000 hoger dan begroot. Naast de begrote bijdrage (€ 44.000) van het Fonds Podiumkunsten voor de productie *Laika* heeft het Mondriaan fonds € 50.000 toegekend. Ook heeft het Mondriaan Fonds € 50.000 beschikbaar gesteld aan de productie *Dutch Doubles*. Stadsdeel Amsterdam West heeft aan het participatieproject *BOOM!* € 20.000 bijgedragen. Deze bedragen waren niet begroot. Verder heeft ENOA € 37.000 bijgedragen aan talentontwikkeling Opera.

Bijdrage particulieren

De inkomsten uit particuliere bijdragen en de HNB vriendenvereniging zijn € -552.000 lager dan begroot. Deze onderschrijding wordt hoofdzakelijk veroorzaakt omdat de bijdrage van Stichting het Nationale Ballet Fonds met € -490.000 is verlaagd ten opzichte van de begroting. Het HNB Fonds heeft besloten deze bijdrage toe te kennen aan de nieuwe grootschalige productie *Mata Hari* begin 2016. Daarnaast zijn de door Opera gerealiseerde inkomsten uit donaties en giften € -62.000 lager dan begroot.

Bijdrage private fondsen

Theater, Opera en Ballet hebben hun begrote doelstellingen niet behaald, waardoor er sprake is van een afname ten opzichte van de begroting van € -293.000. Deze daling is o.a. veroorzaakt door een bijstelling van het VSB Fonds van € -61.500 voor het participatieproject *BOOM!*, omdat de gerealiseerde kosten lager waren dan begroot.

Opera en Ballet hebben voor € 287.000 aan inkomsten ontvangen van diverse private fondsen.

Bijdragen bedrijven

In 2014 is NO&B door management consulting bureau BCG om niet bijgestaan om de uitvoering van de strategie vorm te geven. Deze bijdrage is niet gewaardeerd in de resultatenrekening.

14. Beheerlasten personeel

(x € 1.000)

	Rekening 2014	Begroting 2014	Rekening 2013
Algemeen personeel	3.522	3.427	3.547
Commercieel personeel	3.483	3.229	3.509
Overige personeelskosten	1.022	743	939
Totaal beheerlasten personeel	8.027	7.399	7.995

De overschrijding van de beheerlasten personeel ten opzichte van de begroting bedraagt € 628.000 (8,5%).

De totale formatie van algemeen en commercieel personeel is gemiddeld -3,6 fte lager dan begroot. Hierdoor zijn de salariskosten € -240.000 lager. Dit komt met name door het niet direct invullen van de vacatures voor hoofd P&O, hoofd F&R en zakelijke leiding Ballet. De kosten voor interim vervanging van deze vacatures en voor de vervanging van medewerkers in verband met ziekte zijn met € 315.000 gestegen. Ook de kosten voor oproepkrachten zijn toegenomen; deze zijn € 142.000 hoger dan begroot, met name bij Horeca (€ 77.000) en Kassabespreekbureau (€50.000).

Bij de afvloeiingskosten is sprake van een toename van € 273.000. Deze is het gevolg van afvloeiingskosten voor personeel wiens contract gedurende 2014 niet is verlengd of is ontbonden vanwege de invulling van de nieuwe organisatiestrategie van de directie.

De voorziening voor niet opgenomen vakantiedagen is verhoogd met € 108.000. Deze voorziening is groter dan voorheen, doordat in tegenstelling tot voorgaande jaren de voorziening is verhoogd met pensioenpremie van gemiddeld 13%. Daarnaast is € 31.000 uitbetaald voor niet opgenomen vakantiedagen.

15. Beheerlasten materieel

(x € 1.000)

	Rekening 2014	Begroting 2014	Rekening 2013
Huisvestingskosten	2.869	2.753	3.109
Kantoorkosten	1.610	1.498	1.506
Algemene publiciteitskosten	622	588	619
Afschrijvingskosten	2.037	2.287	5.121
Groot onderhoud	373	546	578
Dotatie voorziening groot onderhoud	2.727	2.539	2.522
Onttrekking overlopende passiva investeringen	-1.778	-2.065	-2.070
Totaal beheerlasten materieel	8.460	8.146	11.385

De overbesteding ten opzichte van de begroting bedraagt € 314.000 (4%).

Huisvestingskosten

De huisvestinglasten zijn € 116.000 hoger dan begroot. Dit komt vooral door hogere kosten voor opslag van decors (€ 162.000). Ten gevolge van de vertraging bij het inrichten van het Decoratelier heeft de externe opslag van het Ballet langer geduurd dan gepland. Bij de Opera zijn extra kosten ontstaan omdat minder producties zijn afgevoerd dan aanvankelijk was voorzien in de begroting.

De kosten van de huur van appartementen voor dansers zijn in de begroting gesaldeerd met de inkomsten van appartementen. Hierdoor is in de realisatie sprake van een toename van € 57.000 ten opzichte van de begroting. Ook de bewakingskosten zijn toegenomen (€ 24.000). Dit komt door additionele inhuur van bewaking door openstelling van het theater tijdens voorstellingen. Deze extra kosten voor openstelling van het theater werden voorheen door de gemeente Amsterdam gedragen.

De besparing op kosten voor energie en water compenseren ten dele deze overschrijdingen, door een onderschrijding van € -130.000. Deze is ontstaan omdat de afrekening voor 2013 lager was dan voorzien in de jaarrekening 2013. Ook voor 2014 zijn de kosten voor energie en water lager ingeschat dan begroot.

Kantoorkosten

Bij de kantoorkosten zien we een toename van € 112.000. Deze is hoofdzakelijk ontstaan door hogere externe advieskosten van € 129.000, voor de projecten *Verbetering en digitalisering Muziekbibliotheek*, *Harmonisatie arbeidsvoorwaarden* en *Taskforce organisatiestrategie*. De afdeling automatisering heeft € 43.000 extra kosten gemaakt voor consultancy en software ten behoeve van de uitvoering van diverse I&I projecten.

Door een verhoging van bankkosten en een toename van creditcard betalingen zijn de kosten voor geldverkeer met € 27.000 toegenomen. Deze kosten worden gecompenseerd door de extra inkomsten uit besprekkosten (zie artikel 9. Publieksinkomsten). Tevens zijn de kosten voor kantoorinventaris € 22.000 hoger dan begroot, vanwege onderhoud en vervanging van versleten meubilair.

De accountantskosten zijn € 20.000 hoger ten opzichte van de begroting en zijn als volgt opgebouwd:

Accountantskosten

(x € 1.000)

	Rekening 2014	Rekening 2013
Onderzoek van de jaarrekening	82	80
Honoraria andere controleopdrachten	3	2
Nagekomen kosten jaarrekening 2013	10	2
Totaal accountantskosten	95	84

De overschrijding van bovenstaande kantoorkosten wordt ten dele gecompenseerd door een daling van mobiele en vaste telefonie kosten met € -134.000. De kosten voor mobiele telefonie waren te ruim begroot.

Algemene publiciteitskosten

De algemene publiciteitskosten zijn € 34.000 hoger dan begroot.

Dit wordt onder meer veroorzaakt doordat kosten voor herpositionering en nieuwe huisstijl € 54.000 hoger zijn, omdat de introductie van de nieuwe naam en huisstijl is uitgesteld van september 2013 naar februari 2014. Ook de kosten voor de nieuwe website zijn veel hoger dan begroot, nl. € 64.000.

De besparing van € -84.000 is het gevolg van lagere kosten voor vormgeving en overige publiciteitskosten, en de vervanging van de kwartaalagenda door een jaaragenda.

Afschrijvingskosten

De afschrijvingskosten zijn € -250.000 lager dan begroot. In de afschrijvingslast is een bedrag opgenomen van € 64.000 voor een bijzondere afwaardering van het Decoratelier.

Groot onderhoud

Kosten van groot onderhoud zijn € -173.000 lager dan begroot als gevolg van een financieel efficiëntere uitvoering van- en verantwoord uitgesteld groot onderhoud.

Dotatie voorziening groot onderhoud en onttrekking overlopende passiva investeringen

De dotatie voorziening groot onderhoud is € 188.000 hoger als gevolg van lagere kosten groot onderhoud ten opzichte van de hiervoor ontvangen geormerkte subsidie van de gemeente Amsterdam. De onttrekking aan de overlopende passiva onderhoud en investeringen is € 287.000 lager door lagere afschrijvingslasten dan begroot.

16. Activiteitenlasten personeel

(x € 1.000)

	Rekening 2014	Begroting 2014	Rekening 2013
Ondersteunend personeel	19.511	18.954	18.541
Uitvoerend personeel	17.913	18.787	17.881
Overige personeelskosten	44	21	35
Totaal activiteitenlasten personeel	37.468	37.762	36.457

De kosten voor activiteitenlasten personeel zijn ten opzichte van de begroting met € -294.000 (-1%) afgenomen.

Ondersteunend personeel

De overschrijding ten opzichte van de begroting is € 557.000 (3%).

De totale formatie van activiteitenlasten ondersteunend personeel is gemiddeld -12,42 fte lager dan begroot. Hierdoor zijn de salariskosten met € -630.000 afgenomen. Dit komt met name door het niet invullen van vacatures op enkele Technische- en Kostuum afdelingen. Ter vervanging van medewerkers in verband met deze openstaande vacatures en ziekte zijn de kosten voor losse krachten met € 680.000 toegenomen.

De kosten voor oproepkrachten zijn toegenomen met € 134.000 ten opzichte van de begroting. Dit komt onder meer doordat de stage vergoedingen en studietoelages van de stagiaires in de Junior Company (€ 63.000) en de rondleiders voor het Theater niet waren begroot (€ 33.000).

De reservering voor niet opgenomen vakantiedagen en voorziening voor jubileumuitkeringen zijn verhoogd met respectievelijk € 282.000 en € 51.000. De voorziening voor niet opgenomen vakantiedagen is hoger dan voorheen, doordat in tegenstelling tot voorgaande jaren de voorziening is verhoogd met pensioenpremie van gemiddeld 13%. Daarnaast is € 48.000 uitbetaald voor niet opgenomen vakantiedagen.

Uitvoerend personeel

De activiteitenlasten van uitvoerend personeel zijn € -874.000 (-5%) lager dan begroot.

Bij het danserstableau is sprake van een onderbesteding van € -225.000. Belangrijkste oorzaken van deze mutatie zijn:

- Vrijvallen van de reservering voor Vroegpensioengelden in de OCW subsidie van € -253.000. Hiervoor hoeft vanaf 2011 geen afdracht meer plaats te vinden. Met de vakbond is in 2011 overeengekomen dat de werkgever zelf een bestemming voor deze gelden mag bepalen, zolang het ten gunste van zijn werknemers komt. Door het vrijvallen van deze stelpost heeft Ballet het danserstableau in 2014 (incl. de Junior Company) op peil kunnen houden.
- Ontvangen ziekengeld voor zwangere werknemers van € 144.000. Deze vergoedingen zijn niet opgenomen in de begroting.
- Een voorziening van € 88.000 die zekerheidshalve is gealloceerd in relatie tot de toepassing van de nieuwe cao voor Theater en Dans, looptijd januari 2014 tot en met 30 juni 2016, waarvan het uiteindelijke resultaat nog finaal moet worden vastgesteld.
- Hogere salariskosten van € 84.000, omdat gemiddeld 1 fte meer in dienst was dan begroot en er per 1 augustus 2014 enkele bevorderingen hebben plaatsgevonden.

De resterende afname van personele productiekosten bedraagt € -649.000 en wordt volledig veroorzaakt door aanpassingen in het productieproces van de Opera die ten tijde van de begroting nog niet bekend waren.

De overige personeelskosten zijn met € 22.000 toegenomen. Dit komt hoofdzakelijk door een overschrijding op kosten voor fysiotherapie bij Ballet. Deze kosten waren te laag begroot.

17. Activiteitenlasten materieel

(x € 1.000)

	Rekening 2014	Begroting 2014	Rekening 2013
Vorbereidingskosten	3.510	3.508	4.818
Uitvoeringskosten	1.761	1.764	1.474
Publiciteitskosten	1.346	1.215	1.415
Overige kosten	792	842	865
Totaal activiteitenlasten materieel	<u>7.409</u>	<u>7.329</u>	<u>8.572</u>

Ten opzichte van de begroting zijn de kosten voor activiteitenlasten materieel met € 80.000 (1%) toegenomen.

De voorbereidings- en uitvoeringskosten zijn volledig in lijn met de begroting.

De publiciteitskosten zijn met € 131.000 toegenomen t.o.v. de begroting. Dit komt voornamelijk door extra kosten voor fotografie, affiches en advertenties (€ 280.000) in verband met de introductie van de nieuwe naam en huisstijl. Deze overbesteding is ten dele gecompenseerd door kosten programmaboeken en overige publiciteitskosten die € -149.000 lager zijn dan begroot.

De daling van de overige kosten is grotendeels ontstaan door een daling van de verbruikskosten met € -48.000 bij de horeca ten gevolge van de daling van de omzet in de artiesten foyer.

18. Rentebaten/-lasten

(x € 1.000)	Rekening 2014	Begroting 2014	Rekening 2013
Saldo rentebaten/-lasten	286	304	497
Totaal saldo rentebaten/-lasten	286	304	497

De rentebaten zijn € -18.000 lager dan begroot door lagere rentepercentages.

19. Bijzondere baten/-lasten

(x € 1.000)	Rekening 2014	Begroting 2014	Rekening 2013
Saldo bijzondere baten/-lasten	101	0	84
Totaal saldo bijzondere baten/-lasten	101	0	84

Bijzondere baten en lasten zijn niet begroot. De opbrengst van € 101.000 is het gevolg van de vrijval van in voorgaande jaren gereserveerde kosten.

20. Personeel

Personeelskosten (x € 1.000)	Rekening 2014	Rekening 2013
Salariskosten	24.470	23.952
Sociale lasten	3.099	2.813
Pensioenpremies	3.331	3.314
Totaal personeelskosten	30.900	30.079

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

Er waren in 2014 geen medewerkers voor langere tijd werkzaam in het buitenland.

21. Periodiek betaalde beloningen bestuurders

Wet normering topinkomens

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

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

Bij de samenstelling van de in deze paragraaf opgenomen verantwoording uit hoofde van de WNT is de specifieke wet- en regelgeving van toepassing:

- de Wet Normering bezoldiging Topfunctionarissen publieke en semi publieke sector (WNT)
- het Uitvoeringsbesluit WNT
- de Uitvoeringsregeling WNT
- de beleidsregels toepassing WNT

Er zijn geen overige functionarissen die de voor de instelling geldende norm overschrijden. Er zijn geen ontslaguitkeringen die de norm overschrijden verleend in 2014.

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 2014 zijn geen kosten vergoed. Alle leden van de Raad van Toezicht worden in de gelegenheid gesteld om voorstellingen bij te wonen.

De samenstelling van de Raad van Toezicht is als volgt:

Achternaam	Voornaam	Geboorte-jaar	Functie	Datum aanstelling	Datum aftreden	Termijn
Bos	Else	1959	lid RvT	01-06-2012		1
Boxmeer, van	Jean-François	1961	lid RvT	01-10-2009		2
Burgmans	Antony	1947	voorzitter RvT	01-10-2007	23-03-2015	2
Feenstra	Pieter Maarten	1957	lid RvT	11-03-2014		1
Halberstadt	Victor	1939	lid RvT	01-06-2003	26-11-2015	3
Jonas	Sir Peter	1946	lid RvT	01-10-2009		2
Langius	Bernadette	1960	lid RvT	14-04-2008		2
Leach	Barbara	1959	lid RvT	01-09-2009		2
Nijhuis	Jos	1957	lid RvT	11-04-2009		2
Vigreux	Corinne	1964	lid RvT	11-03-2014		1

De leden van de Raad van Toezicht hebben de volgende hoofd- en nevenfuncties:

- **Mevrouw Bos** heeft als hoofdfunctie CEO van PGGM NV. Haar nevenfuncties zijn onder meer: lid Raad van Commissarissen van de NWB (Nederlandse Waterschapsbank NV), lid Raad van Toezicht van Isala Klinieken, plv. voorzitter Raad van Commissarissen NHG/WEW, 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 van Mondelez International (USA), lid van de Shareholders Committee Henkel AG & Co KgaA (Duitsland) en lid van de Raad van Toezicht van Fondation Institut Royal pour Sourds et Aveugles (België).
- **De heer Burgmans** was tot 2007 voorzitter van de Raad van Bestuur van Unilever. Hij is Non-Executive Director van BP plc en Commissaris bij Akzo Nobel, AEGON, SHV Holdings. Daarnaast is hij voorzitter Raad van Toezicht van het WWF en voorzitter Raad van Commissarissen TNT Express.
- **De heer Feenstra** is mede oprichter en algemeen directeur van Aletra Capital Partners en is daarnaast lid Raad van Advies van Houthoff Buruma, lid Raad van Toezicht Maupertuus, mede-eigenaar van Iwamanzi Game Lodge, Koster, Zuid-Afrika.
- **De heer Halberstadt** is hoogleraar economie aan de Universiteit Leiden. Hij is o.a. voorzitter van de Raad van Toezicht van de Boekmanstichting, lid van de Raad van Advies van Goldman Sachs Group en lid van de Raad van Toezicht van Koç University (Istanbul), Lee Kuan Yew School of Public Policy (Singapore) en Population Council (USA).
- **Sir Peter Jonas** is voormalig algemeen directeur van English National Opera en voormalig algemeen en artistiek directeur van de Bayerische Staatsoper München. Hij is bestuurslid van het Royal College of Music en van het Royal Northern College of Music (Manchester) en heeft een eredoctoraat voor muziek van de Universiteit van Sussex. Hij is lid van de Raad van Toezicht Universität Luzern, lid van de Akademie der Bildenden Künste München, hij heeft een docentschap aan de universiteiten van St. Gallen, Zürich en aan de Bayerische Theaterakademie München. Met ingang van januari 2015 is hij lid van de Raad van Toezicht van het Wissenschaftszentrum für Socialforschung Berlijn.
- **Mevrouw Langius** is lid College van Bestuur van de Vrije Universiteit Amsterdam en lid Raad van Toezicht / voorzitter Audit Committee van PLAN.
- **Mevrouw Leach** is voormalig danseres van Het Nationale Ballet en was tot 2014 beleidsmedewerker pensioenen bij de vakbond CMHF.
- **De heer Nijhuis** is president en CEO Schiphol Group. Hij is lid van de Raad van Commissarissen SNS Reaal N.V., lid Raad van Commissarissen AON groep Nederland B.V., Commissaris Aéroports de Paris S.A., lid Raad van Commissarissen Brisbane Airport Corporation PTY Ltd, lid ACI Europe Board en lid Executive Committee, lid van het dagelijks en algemeen Bestuur VNO-NCW, lid Raad van Toezicht Stichting Leefomgeving Schiphol, lid Raad van Toezicht Kids Moving the World.
- **Mevrouw Vigreux** is als mede oprichter van Tom Tom NV algemeen directeur van de consumentendivisie en CCO van Tom Tom NV. Daarnaast is zij medeoprichter van Women Corporate Directors (WCD), bestuurslid van Grachtenfestival Amsterdam en Sutton Trust.

Bezoldiging directie

In het kader van de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen (semi) publieke sector bedraagt de maximale bezoldiging € 230.474 (2013: € 228.559). Voor 2014 is de bezoldiging directie in totaal € 660.103.

Naam	E.A.(Els) van der Plas	P.R.(Pierre) Audi	T.H.J.(Ted) Brandsen	F.Th.M.(Frans) Huneker
Functie	Algemeen directeur	Directeur Opera	Directeur Ballet	Directeur Technische Organisatie
Dienstverband	onbepaalde tijd 100%	onbepaalde tijd 100%	onbepaalde tijd 100%	onbepaalde tijd 100%
Duur dienstverband	01/01-31/12	01/01-31/12	01/01-31/12	01/01-31/12
Omvang dienstverband	100%	100%	100%	100%

Overige rapportageverplichtingen op grond van de WNT

Naast de hierboven vermelde topfunctionarissen zijn er geen overige functionarissen die in 2014 een bezoldiging boven het toepasselijke WNT-maximum hebben ontvangen, of waarvoor in eerdere jaren een vermelding op grond van de WOPT of de WNT heeft plaatsgevonden of had moeten plaatsvinden. Er zijn in 2014 geen ontslaguitkeringen aan overige functionarissen betaald die op grond van de WNT dienen te worden gerapporteerd.

De directeuren bekleden met toestemming van de Raad van Toezicht de volgende nevenfuncties:

- **De heer Audi** was artistiek directeur van het Holland Festival tot juli 2014, is bestuurslid van De Ateliers en Société Gavignie  s en Honorary Fellow muziektheater aan de Universiteit van Amsterdam.
- **De heer Brandsen** is artistiek adviseur van de Nationale Balletacademie.
- **Mevrouw van der Plas** is bestuurslid van Kunsten '92, lid van Raad van Advies de Veer Stichting; lid van programmaraad China (ministerie BZ/SICA), lid van bestuur Writers Unlimited internationaal literair festival, lid Raad van Toezicht Tassenmuseum Hendrikje, lid van de culturele commissie Vlaanderen – Nederland, lid comité van aanbeveling What Design Can Do conferentie, lid comité van aanbeveling Holland Dance festival.

4.4.9 Toelichting op het kasstroomoverzicht

De totale kasstroom van NO&B is in 2014 € -823.000 negatief omdat de positieve kasstroom uit operationele activiteiten lager is dan de negatieve kasstroom uit investeringsactiviteiten.

4.4.10 Toelichting op het exploitatieresultaat Theater

	Rekening 2014	Begroting 2014	Rekening 2013
BATEN (x € 1.000)			
Directe opbrengsten			
<i>Publieksinkomsten totaal</i>	2.233	2.068	3.006
Publieksinkomsten buitenland	0	0	0
Publieksinkomsten binnenland totaal	2.233	2.068	3.006
<i>Waarvan recette</i>	20	22	861
<i>Waarvan uitkoop</i>	0	0	0
<i>Waarvan partage</i>	0	0	0
<i>Waarvan overige publieksinkomsten</i>	2.213	2.046	2.145
Sponsorinkomsten	126	330	62
<i>Waarvan sponsoring in natura</i>	0	0	0
<i>Waarvan overige sponsorinkomsten</i>	126	330	62
Overige inkomsten	162	45	59
<i>Waarvan vergoedingen van coproductanten</i>	0	0	0
<i>Waarvan overige inkomsten</i>	162	45	59
Indirecte opbrengsten	355	481	381
<i>Waarvan overige indirecte opbrengsten</i>	355	481	381
Totale opbrengsten	2.876	2.924	3.508
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	25	0
<i>Waarvan particulieren incl. vriendenverenigingen</i>	0	0	0
<i>Waarvan private fondsen</i>	0	25	0
Totale Subsidies/Bijdragen	6.864	6.889	6.864
TOTALE BATEN	9.740	9.813	10.372
	Rekening	Begroting	Rekening
LASTEN (x € 1.000)	2014	2014	2013
Beheerlasten personeel	2.083	1.973	2.164
Beheerlasten materieel	3.381	3.303	3.419
Totale Beheerlasten	5.464	5.276	5.583
Activiteitenlasten personeel	941	874	1.050
Activiteitenlasten materieel	858	996	2.339
Totale Activiteitenlasten	1.799	1.870	3.389
Allocatie	2.932	2.892	3.244
TOTALE LASTEN	10.195	10.038	12.216
SALDO UIT GEWONE BEDRIJFSVOERING	-455	-225	-1.844
Saldo rentebaten/-lasten	175	161	224
Saldo bijzondere baten/lasten	1	0	26
EXPLOITATIERESULTAAT	-279	-64	-1.594

Inleiding

In deze paragraaf vindt u de aparte exploitatierekening 2014 van de kunstvorm Theater. In de toelichting worden zaken behandeld ter aanvulling op hetgeen al is beschreven in de toelichting op het totale resultaat van Nationale Ballet & Opera (zie paragraaf 4.4.8).

Exploitatieresultaat

Het exploitatieresultaat bij Theater bedraagt € -279.000. Dit is een verslechtering t.o.v. de begroting van € -215.000.

Baten

De totale baten bij Theater zijn € -73.000 (0,7%) lager dan begroot.

De publiekinkomsten zijn ten opzichte van de begroting met € 165.000 (8%) toegenomen. Voornaamste oorzaak is de stijging van de inkomsten uit vestiaire- en bespreekgeld (€ 66.000) en de doorberekende administratiekosten (€ 86.000) die volledig ten gunste van Theater vallen. Door de stijging van het aantal bezoekers is ook de omzet van de Horeca gestegen met € 28.000.

De begrote sponsorinkomsten ten goede van het gebouw van € 250.000 zijn niet behaald. Deze begrote niet behaalde inkomsten worden voor € 46.000 gecompenseerd door extra inkomsten uit externe events, die niet waren begroot.

De stijging van de overige inkomsten van € 117.000 is hoofdzakelijk ontstaan door niet-begrote inkomsten van € 102.000 t.g.v. de verhuur van de zaal aan het Chinese Shen Yun theater en aan het Holland Festival voor de productie *Vortex Temporum* en de voorstelling van Arbida Parveen. De overige € 15.000 extra inkomsten zijn gerealiseerd door de niet-begrote verkoop van restmaterialen door de afdeling Onderhoud Theater en Techniek.

De indirecte inkomsten zijn € -126.000 lager dan begroot. Deze afname wordt volledig veroorzaakt door een daling van inkomsten van de artiestenfoyer.

Lasten

De totale lasten bij Theater zijn € 157.000 (1,5%) hoger dan begroot.

Beheerlasten

De beheerlasten personeel zijn ten opzichte van de begroting met € 110.000 (6%) toegenomen.

Belangrijkste mutaties zijn:

- Onderbesteding op salariskosten van € -48.000, door inzet van 1,32 minder fte dan was begroot.
- Hogere inzet van losse krachten dan begroot; toename van € 112.000.
- Extra inzet van oproepkrachten bij Horeca (€ 77.000) en Kassabespreekbureau (€ 50.000).
- Mutatie voorziening vakantiedagen met € 13.000. Deze voorziening is hoger dan voorheen, doordat in tegenstelling tot voorgaande jaren de voorziening is verhoogd met pensioenpremie van gemiddeld 13%.
- Per saldo is voor € -92.000 doorbelast aan de organisatie voor inzet van horecapersoneel en medewerkers artiestenfoyer.

De verhoging van de beheerlasten materieel met € 78.000 (2%) is vooral veroorzaakt door een overbesteding van € 50.000 op kantoorkosten. Deze overbesteding wordt onder meer veroorzaakt door extra kosten voor verzekeringen, externe advieskosten, representatie, lidmaatschappen en geldverkeer wegens toename van betalingen met credit cards. De huisvestingskosten zijn € 26.000 hoger dan begroot.

Activiteitenlasten

Bij de activiteitenlasten is sprake van een daling van € -71.000 (-4%).

De activiteitenlasten personeel zijn met € 67.000 toegenomen door de inzet van rondleiders die niet waren begroot (€ 33.000), hogere salariskosten (€ 14.000) en de verhoging van de voorziening van vakantiedagen (€ 13.000).

De materiële activiteitenlasten zijn € -138.000 lager dan begroot. Dit komt vooral door lagere sponsorkosten (€ -92.000) doordat de begrote sponsorinkomsten voor Theater niet zijn behaald en een daling van de verbruikskosten (€ -48.000) bij de horeca vanwege een lagere omzet in de artiesten foyer dan begroot.

Allocatie

Er is sprake van een toename van € 40.000 (1%) t.o.v. de begroting.

Dit verschil wordt veroorzaakt door een kostenstijging van 4% op de centrale afdelingen, die op basis van een sleutel worden doorbelast. Hierdoor is de doorbelasting aan Theater met € 5.000 (0,2%) toegenomen.

Door een stijging van afdelingskosten met 3% van de centrale afdelingen, die op basis van een uurtarief worden doorbelast (Techniek en KKG), en 3% lagere urenafname door de drie kunstvormen gezamenlijk, is een tariefsverhoging voor deze centrale afdelingen noodzakelijk om de kosten van deze afdelingen volledig te dekken. Theater heeft ten opzichte van de begroting 500 uur (6%) meer afgenomen. Dit betreft met name uren groot onderhoud. Deze urentoename en de tariefsverhoging leidt tot een verhoging van de totale urenallocatie aan Theater met € 35.000 (9%).

Rente en bijzondere baten

De rentebaten zijn € 14.000 (9%) hoger dan begroot. In de begroting was de verdeling van de rente over de drie kunstvormen niet correct. De gehanteerde sleutel verdeling is in de realisatie aangepast op basis van de vaststelling van het Eigen Vermogen per kunstvorm.

4.4.11 Toelichting op het exploitatieresultaat Opera

	Rekening 2014	Begroting 2014	Rekening 2013
BATEN (x € 1.000)			
Directe opbrengsten			
<i>Publieksinkomsten totaal</i>	8.520	7.709	6.987
Publieksinkomsten buitenland	0	0	50
Publieksinkomsten binnenland totaal	8.520	7.709	6.937
<i>Waarvan recette</i>	8.395	7.572	6.713
<i>Waarvan uitkoop</i>	5	0	25
<i>Waarvan partage</i>	0	0	0
<i>Waarvan overige publieksinkomsten</i>	120	137	199
Sponsorinkomsten	212	377	432
<i>Waarvan sponsoring in natura</i>	4	0	0
<i>Waarvan overige sponsorinkomsten</i>	208	377	432
Overige inkomsten	902	528	1.412
<i>Waarvan vergoedingen van coproducenten</i>	447	230	740
<i>Waarvan overige inkomsten</i>	455	298	672
Indirecte opbrengsten	3	3	10
<i>Waarvan overige indirecte opbrengsten</i>	3	3	10
Totale opbrengsten	9.637	8.617	8.841
Structurele subsidie OCW	24.289	24.453	24.520
Structurele subsidie gemeente	0	0	0
Overige subsidies/bijdragen uit publieke middelen	151	44	0
Overige bijdragen uit private middelen	414	685	357
<i>Waarvan particulieren incl. vriendenverenigingen</i>	323	385	260
<i>Waarvan private fondsen</i>	91	300	97
Totale Subsidies/Bijdragen	24.854	25.182	24.877
TOTALE BATEN	34.491	33.799	33.718
	Rekening	Begroting	Rekening
LASTEN (x € 1.000)	2014	2014	2013
Beheerlasten personeel	179	141	187
Beheerlasten materieel	1.466	1.415	4.339
Totale Beheerlasten	1.645	1.556	4.526
Activiteitenlasten personeel	13.376	13.901	13.171
Activiteitenlasten materieel	3.994	3.977	3.977
Totale Activiteitenlasten	17.370	17.878	17.148
Allocatie	15.769	14.934	14.619
TOTALE LASTEN	34.784	34.368	36.293
SALDO UIT GEWONE BEDRIJFSVOERING	-293	-569	-2.575
Saldo rentebaten/-lasten	96	118	224
Saldo bijzondere baten/lasten	66	0	34
EXPLOITATIERESULTAAT	-131	-451	-2.317

Inleiding

In deze paragraaf vindt u de aparte exploitatierekening 2014 van de kunstvorm Opera. In de toelichting worden zaken behandeld ter aanvulling op hetgeen al is beschreven in de toelichting op het totale resultaat van Nationale Opera & Ballet (zie paragraaf 4.4.8).

Exploitatieresultaat

Het exploitatieresultaat van de Opera bedraagt € -131.000. Dit is een verbetering ten opzichte van de begroting van € 320.000.

Baten

De totale baten van de Opera zijn ten opzichte van de begroting met € 692.000 (2%) toegenomen. Voornaamste oorzaken van deze mutatie zijn:

- De inkomsten uit recettes zijn met € 823.000 (11%) gestegen. Door een sterke programmering en marketinginspanningen is de kaartverkoop gemiddeld 11% beter dan begroot en het aantal bezoekers gemiddeld met 5% toegenomen. Met name de producties *Lucia di Lammermoor*, *Faust*, *Gurre Lieder* en *Lohengrin*, zijn beter verkocht. Daarnaast heeft de invoering van *dynamic pricing* een positief effect gehad.
- Het sponsorcontract van DNO met CMS is na drie succesvolle jaren niet verlengd. Hierdoor is sprake van lagere sponsorinkomsten (€ -165.000) dan begroot.
- De toename van overige inkomsten met € 374.000 is vooral het gevolg van de niet-begrote coproductiebijdrage (€ 200.000) van Teatro Real in Madrid voor *Faust*. Daarnaast zijn er additionele opbrengsten (€ 157.000) uit verhuur en verkoop van producties, waaronder de niet-begrote vergoeding (€ 125.000) voor verrichte werkzaamheden door Techniek voor het Scala Milaan ten behoeve van de verkoop van de productie *Turandot* in 2015.
- De structurele subsidie van het ministerie van OCW is € -164.000 lager dan begroot. Dit is het gevolg van een, naar mening van NO&B, door het ministerie van OCW foutief gehanteerd percentage bij de toekenning van de loonbijstellingen van de instellingssubsidies NO&B 2013-2016. De subsidie aan de Opera is met terugwerkende kracht tot en met 1 januari 2013 gecorrigeerd.
- De overige subsidies en bijdragen uit publieke middelen zijn € 107.000 hoger dan begroot. Naast de begrote bijdrage (€ 44.000) van het Fonds Podiumkunsten, heeft het Mondriaan fonds € 50.000 toegekend voor *Laika*. Stadsdeel Amsterdam West heeft aan het participatieproject *BOOM!* € 20.000 bijgedragen. Daarnaast heeft ENOA € 37.000 bijgedragen aan talentontwikkeling Opera. Deze laatste drie bijdragen waren niet begroot.
- Er is voor € -62.000 minder aan particuliere donaties en giften gerealiseerd dan begroot. De bijdragen uit private fondsen zijn € -209.000 lager dan begroot. Deze daling is onder meer veroorzaakt door een bijstelling van het VSB Fonds van € -61.500 voor het participatieproject *BOOM!*, omdat de gerealiseerde kosten lager waren dan begroot.

Lasten

De totale lasten zijn ten opzichte van de begroting met een bedrag van € -416.000 (-1%) afgenomen.

Beheerlasten

De stijging van de beheerlasten met € 89.000 (6%) is het gevolg van een stijging van zowel beheerlasten personeel als materieel. De beheerlasten personeel zijn ten opzichte van de begroting met € 38.000 toegenomen, omdat de interne doorbelasting van theatermedewerkers en medewerkers artiestenfoyer voor de nazitten en marketingactiviteiten die worden georganiseerd voor de Opera niet was begroot.

De materiële beheerlasten zijn € 51.000 hoger dan begroot. Dit komt hoofdzakelijk door additionele kosten voor decoropslag (€ 76.000) omdat minder producties zijn afgevoerd dan was voorzien in de begroting. De afschrijvingskosten zijn € 62.000 hoger dan begroot door een bijzondere afwaardering

van het Decoratelier. Deze overbesteding op materiële beheerlasten wordt gecompenseerd door een besparing op algemene publiciteitskosten van € -76.000.

Activiteitenlasten

De totale activiteitenlasten zijn met € -508.000 (-3%) afgenomen. Deze afname zit hem grotendeels in aanpassingen in het personele productiebudget die tijdens het opstellen van de begroting nog niet bekend waren.

Allocatie

Er is sprake van een toename van € 835.000 (6%) ten opzichte van de begroting.

Door een stijging van afdelingskosten met 3% van de centrale afdelingen, die op basis van een uurtarief worden doorbelast (Techniek en KKG), en een 3% lagere urenafname door de drie kunstvormen gezamenlijk, is een tariefsverhoging voor deze centrale afdelingen noodzakelijk om de kosten van deze afdelingen volledig te dekken. Opera heeft ten opzichte van de begroting 1.200 uur (0,5%) meer afgenomen. Omdat Opera relatief de meeste uren afneemt (76% van het totaal), leidt deze tariefsverhoging tot een verhoging van de urenallocatie met € 592.000 (6%).

Daarnaast zijn de kosten van de centrale afdelingen die op basis van een sleutel worden doorbelast, met 4% gestegen, waardoor de doorbelasting van deze kosten bij de Opera toeneemt met € 242.000 (5%).

Rente en bijzondere baten

De rentebaten zijn € 22.000 (19%) lager dan begroot. In de begroting was de verdeling van de rente over de drie kunstvormen niet correct. De gehanteerde sleutelverdeling is in de realisatie aangepast op basis van de vaststelling van het Eigen Vermogen per kunstvorm. Dit heeft een negatief effect op Opera. Daarnaast zijn de rentepercentages lager dan begroot.

Bijzondere baten en lasten zijn niet begroot. De opbrengst van € 66.000 is het gevolg van de vrijval van in voorgaande jaren gereserveerde kosten.

4.4.12 Toelichting op het exploitatieresultaat Ballet

	Rekening 2014	Begroting 2014	Rekening 2013
BATEN (x € 1.000)			
Directe opbrengsten			
<i>Publieksinkomsten totaal</i>	3.750	3.103	3.204
Publieksinkomsten buitenland	126	47	63
Publieksinkomsten binnenland totaal	3.624	3.056	3.141
<i>Waarvan recette</i>	3.343	2.822	2.824
<i>Waarvan uitkoop</i>	157	234	281
<i>Waarvan partage</i>	101	0	0
<i>Waarvan overige publieksinkomsten</i>	23	0	36
Sponsorinkomsten	319	332	471
<i>Waarvan sponsoring in natura</i>	113	75	109
<i>Waarvan overige sponsorinkomsten</i>	206	257	362
Overige inkomsten	207	147	58
<i>Waarvan vergoedingen van coproducenten</i>	100	137	0
<i>Waarvan overige inkomsten</i>	107	10	58
Indirecte opbrengsten	54	3	86
<i>Waarvan overige indirecte opbrengsten</i>	54	3	86
Totale opbrengsten	4.330	3.585	3.819
Structurele subsidie OCW	6.956	6.900	6.909
Structurele subsidie gemeente	4.282	4.282	4.282
Overige subsidies/bijdragen uit publieke middelen	50	0	250
Overige bijdragen uit private middelen	366	915	273
<i>Waarvan particulieren incl. vriendenverenigingen</i>	170	660	100
<i>Waarvan private fondsen</i>	196	255	173
Totale Subsidies/Bijdragen	11.654	12.097	11.714
TOTALE BATEN	15.984	15.682	15.533
	Rekening	Begroting	Rekening
LASTEN (x € 1.000)	2014	2014	2013
Beheerlasten personeel	424	329	394
Beheerlasten materieel	459	401	586
Totale Beheerlasten	883	730	980
Activiteitenlasten personeel	7.613	7.765	7.337
Activiteitenlasten materieel	2.270	2.055	1.963
Totale Activiteitenlasten	9.883	9.820	9.300
Allocatie	5.578	5.663	5.534
TOTALE LASTEN	16.344	16.213	15.814
SALDO UIT GEWONE BEDRIJFSVOERING	-360	-531	-281
Saldo rentebaten/-lasten	15	25	48
Saldo bijzondere baten/lasten	32	0	22
EXPLOITATIERESULTAAT	-313	-506	-211

Inleiding

In deze paragraaf vindt u de aparte exploitatierekening 2014 van de kunstvorm Ballet. In de toelichting worden zaken behandeld ter aanvulling op hetgeen al is beschreven in de toelichting op het totale resultaat van Nationale Opera & Ballet (zie paragraaf 4.4.8).

Exploitatieresultaat

Het exploitatieresultaat Ballet bedraagt € -313.000. Dit is een verbetering ten opzichte van de begroting van € 193.000. De belangrijkste oorzaken van deze resultaatverbetering worden hieronder beschreven.

Baten

De baten voor Ballet zijn ten opzichte van de begroting met € 302.000 (2%) verbeterd. Belangrijke oorzaken van deze groei zijn:

- Een stijging van de publieksinkomsten binnenland met € 568.000 (19%). Door de aantrekkelijke programmering en marketinginspanningen is het aantal bezoekers gemiddeld 10% hoger dan begroot. Vooral de producties *Fairy Tales*, *Dutch Doubles* en *Back to Bach* zijn beter verkocht. Ook de eerste tournee van de Junior Company heeft het erg goed gedaan. Daarnaast heeft de invoering van *dynamic pricing* een positief effect gehad.
- De publieksinkomsten buitenland zijn € 79.000 hoger dan begroot door extra baten voor tournees naar St.-Petersburg in april 2014 en van de JC naar Spanje in mei 2014, die pas tijdens de lopende beleidsperiode zijn gepland en derhalve niet in de begroting 2014 waren opgenomen.
- De toename van de overige inkomsten met € 60.000 komt hoofdzakelijk door additionele inkomsten uit bedrijfsoptrédens die niet waren begroot. De coproductiebijdrage van Teatr Wielki in Warschau voor de productie *The Tempest* is € 37.000 lager vastgesteld dan begroot.
- De toename van de indirecte opbrengsten van € 51.000 is ontstaan door de opbrengsten uit verhuur van appartementen aan dansers. In de begroting waren deze gesaldeerd met de kosten.
- De structurele subsidie van het ministerie van OCW is € 56.000 hoger dan begroot. Dit is het gevolg van een, naar mening van NO&B, door het ministerie van OCW foutief gehanteerd percentage bij de toekenning van de loonbijstellingen van de instellingssubsidies NO&B 2013-2016. De subsidie aan het Ballet is met terugwerkende kracht tot en met 1 januari 2013 gecorrigeerd. Bij het Ballet is rekening gehouden met het nog neerwaarts bijstellen van het toegekende percentage, omdat OCW naar onze mening ten terechte Ballet niet als volledige B3 instelling heeft gekenmerkt vanaf de fusiedatum 1 januari 2013. De directie is hierover nog in gesprek met OCW.
- De toename van overige subsidies en bijdragen uit publieke middelen met € 50.000 betreft een bijdrage van het Mondriaan Fonds voor de productie *Dutch Doubles*. Deze was niet begroot.
- De bijdrage van particulieren is €-490.000 lager dan begroot, omdat de Stichting Het Nationale Ballet Fonds heeft besloten deze bijdrage toe te kennen aan de nieuwe grootschalige productie *Mata Hari* begin 2016.
- Ballet heeft € -59.000 minder inkomsten geworven uit private fondsen dan was begroot.

Lasten

De lasten bij Ballet zijn € 131.000 (1%) hoger dan begroot.

Beheerlasten

De stijging van de beheerlasten met € 153.000 (21%) wordt veroorzaakt door een stijging van de beheerlasten personeel en materieel van respectievelijk € 95.000 en € 58.000.

De toename van beheerlasten personeel is vooral veroorzaakt door de extra kosten die zijn ontstaan door de inhuur van een interim zakelijk leider (€ 33.000) en fysiotherapie (€ 38.000). Daarnaast is er voor € 26.000 intern doorbelast voor de werkzaamheden van theatermedewerkers en medewerkers artiestenfoyer ten behoeve van de nazitten en marketingactiviteiten die worden georganiseerd voor Ballet. Deze waren niet begroot.

De verhoging van de beheerlasten materieel is onder meer het gevolg van hogere kosten voor decoropslag (€ 86.000). Ten gevolge van de vertraging bij het inrichten van het Decoratelier heeft de externe opslag van het Ballet langer geduurd dan gepland. Deze overbesteding op materiële beheerlasten wordt gecompenseerd door een besparing op algemene publiciteitskosten met € -39.000.

Activiteitenlasten

De totale activiteitenlasten zijn met € 63.000 (1%) toegenomen. Deze toename wordt vooral veroorzaakt door een stijging van activiteitenlasten materieel, die zijn ontstaan door aanpassingen in het productieproces.

Allocatie

Er is sprake van een afname van € -85.000 (-1,5%) ten opzichte van de begroting.

Op de centrale afdelingen, die op basis van een sleutel worden doorbelast aan Ballet, is sprake van een kostenstijging van 4%. Hierdoor is de doorbelasting aan Ballet met € 169.000 (7%) toegenomen.

Door een stijging van afdelingskosten met 3% van de centrale afdelingen, die op basis van een uurtarief worden doorbelast (Techniek en KKG) en 3% lagere urenafname door de drie kunstvormen gezamenlijk, is een tariefsverhoging voor deze centrale afdelingen noodzakelijk om de kosten van deze afdelingen volledig te dekken. Door aanpassingen in de programmering van seizoen 2013-2014 in het productieproces heeft Ballet ten opzichte van de begroting 11.200 uur minder afgenomen (-15%). Omdat Ballet relatief weinig uren afneemt (21% van het totaal), leidt deze urenafname, ondanks de tariefsverhoging, tot een verlaging van de urenallocatie met € -254.000 (-8%).

Rente en bijzondere baten

De rentebaten zijn € 10.000 (40%) lager dan begroot. In de begroting was de verdeling van de rente over de drie kunstvormen niet correct. De gehanteerde sleutel verdeling is in de realisatie aangepast op basis van de vaststelling van het Eigen Vermogen per kunstvorm. Dit heeft een negatief effect op Ballet. Daarnaast zijn de rentepercentages lager dan begroot.

Bijzondere baten en lasten zijn niet begroot. De opbrengst van € 32.000 is het gevolg van de vrijval van in voorgaande jaren gereserveerde kosten.

Amsterdam, 30 maart 2015

De directie van de Stichting Nationale Opera & Ballet,

Els van der Plas
Algemeen Directeur

Pierre Audi
Directeur Opera

Ted Brandsen
Directeur Ballet

4.5 Gebeurtenissen na balansdatum en resultaatbestemming

Bestemming resultaat (in €)

Het exploitatieresultaat bedraagt afgerond € -723.415 negatief en is als volgt bestemd:

Onttrekking algemene reserve	-279.057
Toevoeging bestemmingsreserve toekomstige activiteiten Opera	235.285
Onttrekking bestemmingsreserve restant subsidie OCW 2009-2012 Opera	-366.194
Onttrekking bestemmingsreserve restant subsidie OCW 2009-2012 Ballet	<u>-313.449</u>
	<u><u>-723.415</u></u>

De door de directie opgestelde jaarrekening 2014 is, conform artikel 20 lid 5 van de statuten, in de vergadering van de directie op 23 maart 2015 vastgesteld en in de vergadering van de Raad van Toezicht op 23 maart 2015 goedgekeurd.

In de statuten is geen bepaling opgenomen t.a.v. de bestemming van het resultaat.