

Jaarverslag en Jaarrekening  
2013 van  
Het Muziektheater Amsterdam

---

Rechtsvorm: Stichting  
Statutaire naam: Stichting Het Muziektheater Amsterdam  
Statutaire zetel: Amsterdam  
Gevestigd: Waterlooplein 22, 1011 PG Amsterdam

Dit betreft het jaarverslag en de jaarrekening 2013 van de gefuseerde organisatie Stichting Het Muziektheater Amsterdam, die per 1 januari 2013 is ontstaan. Wanneer het voor een transparante verslaglegging functioneel is om de activiteiten van De Nederlandse Opera of Het Nationale Ballet apart te benoemen, wordt dit onderscheid gemaakt door de afkortingen DNO en HNB te gebruiken. De organisatie heeft per 17 februari 2014 een naamsverandering ondergaan. De nieuwe naam luidt Nationale Opera & Ballet. De afkortingen DNO en HNB staan vanaf de naamswijziging voor De Nationale Opera en Het Nationale Ballet.

## Inhoudsopgave

<b>1</b>	<b>Verslag Raad van Toezicht</b> .....	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Directieverslag</b> .....	<b>4</b>
2.1	Algemeen.....	4
2.2	Artistiek beleid .....	5
2.2.1	<b>Algemeen</b> .....	5
2.2.2	<b>Opera</b> .....	6
2.2.3	<b>Ballet</b> .....	10
2.3	Educatie en participatie .....	12
2.3.1	<b>Algemeen</b> .....	12
2.3.2	<b>Opera: gerealiseerde projecten</b> .....	13
2.3.3	<b>Ballet: gerealiseerde projecten</b> .....	15
2.3.4	<b>Overige projecten</b> .....	15
2.4	Publieksbereik en marketing .....	16
2.4.1	<b>Algemeen</b> .....	16
2.4.2	<b>Marketing en publieksbereik</b> .....	17
2.4.3	<b>Online Media</b> .....	18
2.4.4	<b>Pers en media-exposure</b> .....	18
2.5	Personeel en organisatie.....	20
2.5.1	<b>Algemeen</b> .....	20
2.5.2	<b>Personeelsbeleid</b> .....	20
2.5.3	<b>Medezeggenschap</b> .....	21
2.6	Zakelijk beleid .....	22
2.6.1	<b>Bestuursmodel</b> .....	22
2.6.2	<b>Governance</b> .....	22
2.6.3	<b>Financieringsmix</b> .....	22
2.6.4	<b>Financieel beleid</b> .....	24
2.6.5	<b>Gebouw en voorzieningen</b> .....	25
2.6.6	<b>Risicoanalyse</b> .....	26
2.7	Toekomst.....	28
<b>3</b>	<b>Prestatieverantwoording</b> .....	<b>30</b>
3.1	Prestatieverantwoording.....	30
3.2	Toelichting prestatieverantwoording.....	31
<b>4</b>	<b>Jaarrekening</b> .....	<b>32</b>
4.1	Balans per 31 december 2013 (na resultaatbestemming) .....	32

4.2	Functionele exploitatierekening 2013 .....	33
4.3	Kasstroomoverzicht .....	34
4.4	Toelichting op de jaarrekening 2013 .....	35
4.4.1	<b>Algemene toelichting</b> .....	35
4.4.2	<b>Grondslagen voor waardering van activa en passiva</b> .....	36
4.4.3	<b>Grondslagen voor de bepaling van het resultaat</b> .....	41
4.4.4	<b>Kritische beoordelingen en inschattingen</b> .....	42
4.4.5	<b>Segmentinformatie</b> .....	42
4.4.6	<b>Financiële instrumenten en risicobeheersing</b> .....	42
4.4.7	<b>Toelichting op de balans per 31 december 2013</b> .....	44
4.4.8	<b>Niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen</b> .....	53
4.4.9	<b>Toelichting op de exploitatierekening 2013</b> .....	55
4.4.10	<b>Toelichting op het kasstroomoverzicht</b> .....	65
4.4.11	<b>Toelichting additionele subsidie</b> .....	65
4.4.12	<b>Toelichting op het exploitatieresultaat Theater</b> .....	66
4.4.13	<b>Toelichting op het exploitatieresultaat Opera</b> .....	68
4.4.14	<b>Toelichting op het exploitatieresultaat Ballet</b> .....	71
4.5	Gebeurtenissen na balansdatum en resultaatbestemming .....	74

# 1 Verslag Raad van Toezicht

Het jaarverslag en de jaarrekening 2013 zijn opgesteld onder verantwoordelijkheid van de directie, zijnde het stichtingsbestuur van de gefuseerde Stichting Het Muziektheater Amsterdam, en goedgekeurd in de vergadering van de Raad van Toezicht van 25 maart 2014. De Raad van Toezicht verleende bij de goedkeuring van de jaarrekening kwijting aan de directie voor het in 2013 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.

Vanaf 1 januari 2013, het moment waarop de drie stichtingen De Nederlandse Opera, Het Nationale Ballet en Het Muziektheater Amsterdam zijn gefuseerd en onder de naam van Stichting Het Muziektheater Amsterdam verder zijn gegaan, zijn de Raden van Toezicht van de drie afzonderlijke stichtingen samengevoegd tot Raad van Toezicht van Het Muziektheater Amsterdam. De leden van de afzonderlijke Raden van Toezicht zijn overgegaan naar de gefuseerde Raad van Toezicht.

In 2012 zijn een reglement Raad van Toezicht en een Directiereglement voorbereid en vastgesteld, die in werking zijn getreden vanaf de fusie. Het rooster van aftreden werd voor de gefuseerde Raad op 29 november 2012 vastgesteld in een gezamenlijke vergadering van de Raden van de drie stichtingen. Vier leden waarvan de eerste zittingstermijn in 2013 was beëindigd, zijn voor een tweede termijn herbenoemd. Dit op basis van evaluatie van de benodigde expertise en het functioneren van de Raad. Een lid van de Raad is op 30 september 2013 afgetreden vanwege beëindiging tweede termijn.

De Raad van Toezicht vergaderde in 2013 vijfmaal met de statutaire directie. In de vergaderingen is aandacht geschonken aan de strategie van de fusieorganisatie voor de komende jaren. De directie heeft deze in 2013 vastgesteld en de Raad heeft deze omarmd. De strategie stoelt op drie pijlers die het nieuwe imago van de geïntegreerde instelling vormen en versterken, te weten: creatie/topkwaliteit, productie/vakmanschap en presentatie/locatie. In 2013 zijn ook de benodigde nieuwe strategieën van Fondsenwerving & Relatiebeheer en Marketing, Communicatie & Verkoop ontwikkeld en met de Raad gedeeld.

Bij een aantal projecten dat nodig was om de nieuwe strategie van de gefuseerde instelling te concretiseren, was de Raad betrokken. Dat geldt bijvoorbeeld voor de positionering van de organisatie. De nieuwe naam van de stichting is vastgesteld, een nieuwe huisstijl is ontwikkeld. Beide zijn op 17 februari 2014 geïmplementeerd. Voor de benodigde revitalisering van het voorgebouw van Het Muziektheater Amsterdam is het programma van eisen vastgesteld. De raad heeft ingestemd met de aanpak van het project, dat in drie fasen zal worden uitgevoerd, en waarvoor per fase goedkeuring van de raad zal worden gevraagd. In het najaar van 2013 heeft de directie een eerste aanzet voor de nieuwe organisatiestrategie met de raad gedeeld. Deze zal in 2014 verder worden uitgewerkt.

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 subsidiekorting en de consequenties daarvan voor de kunstvormen opera en ballet, de financiering van het begeleidingsorkest van het ballet, interne organisatie, ICT en het realiseren van de derde geldstroom. In 2013 is de financiële administratie naar tevredenheid samengevoegd in één geïntegreerde administratie.

In maart zijn in aanwezigheid van accountant Jan Sebel de jaarverslagen en -rekeningen 2012 van de drie stichtingen goedgekeurd en in december is de integrale begroting 2014 in relatie tot de meerjarenraming 2015-2018 goedgekeurd.

Het plan voor de harmonisatie van de arbeidsvoorwaarden van de gefuseerde organisatie is in het overleg van de raad inhoudelijk besproken.

De vergadering van 26 november stond in het teken van de kunstvormen. Artistiek directeurs Pierre Audi en Ted Brandsen gingen met de Raad in gesprek over de ontwikkeling van het artistieke beleid van opera en ballet. De leden van de Raad zijn zeer betrokken bij artistieke ontwikkelingen en bezoeken regelmatig de activiteiten van de stichting.

In dit jaar is het functioneren van de algemeen directeur besproken, hetgeen heeft geresulteerd in het omzetten van haar dienstverband van bepaalde naar onbepaalde tijd.

De Raad werkt met commissies. In de Financiële Commissie (FC) nemen zitting: Victor Halberstadt (vz), Else Bos en Bernadette Langius. De FC bereidt de financiële zaken voor ten behoeve van de Raad van Toezichtvergadering. De FC heeft vier keer vergaderd met algemeen directeur Els van der Plas en financieel manager Sandra Post. Bij al deze vergaderingen was accountant Jan Sebel van PwC deels aanwezig. In de vergadering van 15 november heeft de beoordeling van de accountant door de FC plaatsgevonden, waarbij is besloten de samenwerking voort te zetten.

De Raad werkt met een profielschets waarbij de kwaliteit en deskundigheid van de Raad als geheel leidend is voor de (her)benoeming van de toezichthouders. In 2013 zijn voorbereidingen verricht voor de uitbreiding van de Raad in 2014. In de Benoemingscommissie (BC) nemen Victor Halberstadt, Jean-François van Boxmeer (vz) en Barbara Leach zitting. De BC is in september opgericht met als doel zich te buigen over de invulling van de vacatures van leden voor de Raad, alsmede het opzetten van een fondsenwervingscommissie en bouwcommissie ten behoeve van de renovatie. Dit heeft in 2014 geresulteerd in de benoeming van twee toezichthouders en het instellen van twee extra commissies, te weten: Commissie Fondsenwerving (CFW) en Commissie Renovatie/Bouw (CRB).

De gefuseerde organisatie Het Muziektheater Amsterdam heeft in 2013 een bijzonder programma van hoge kwaliteit uitgevoerd dat een groot publiek wist te bereiken. Dit resulteerde zowel voor de opera- als balletprogrammering in 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. De stichting is financieel gezond. Het exploitatietekort in 2013 is hoog, maar was begroot en de oorzaak is niet van structurele aard. Het tekort wordt gedekt uit de voor het desbetreffende doel opgebouwde bestemmingsreserves.

De Raad bedankt directie en medewerkers van Stichting Het Muziektheater Amsterdam voor de grote inzet die geleverd is. Er was in het jaar van oprichting van de nieuwe stichting en voorbereiding van de naamswijziging extra inspanning van alle medewerkers nodig om de activiteiten van DNO en HNB wederom met de gewenste wereldklasse bij het publiek te kunnen brengen. De Raad complimenteert de directie voor de manier waarop deze de nieuwe 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, 28 maart 2014

De Raad van Toezicht van de Stichting Het Muziektheater Amsterdam

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

De directie kijkt met genoegen terug op een artistiek succesvol jaar dat gepaard ging met veel organisatorische veranderingen. De fusie van de drie stichtingen op 1 januari 2013, is soepel verlopen en stelde de organisatie voor nieuwe kansen en uitdagingen. De gefuseerde organisatie kan efficiënter functioneren, zich naar de buitenwereld eenduidiger profileren en is in staat om risico's volledig transparant te beheersen. Omdat de fusie samenviel met een aanzienlijke subsidiekorting van zowel het Ministerie van OCW als van de Gemeente Amsterdam, kan 2013 terecht een transitiejaar genoemd worden. De directie besteedde veel aandacht aan noodzakelijke aanpassingen en verbeteringen binnen de organisatie en het formuleren van de bedrijfsstrategie, die de ontwikkeling van de kunstvormen opera en ballet op hoog niveau waarborgt.

De resultaten van de organisatie zijn op alle fronten positief; er is een aantrekkelijk programma van wereldklasse gerealiseerd, de talentontwikkelingsprogramma's voor ballet en opera hebben een duidelijke structuur gekregen, de zaalbezetting blijft stabiel ten opzichte van eerdere jaren en is in het algemeen zeer hoog, zowel in vergelijking met het landelijk gemiddelde als in vergelijking met internationale operahuizen. De sterke internationale zichtbaarheid en kwaliteit van DNO en HNB resulteerden in waardering van critici en peers en in steeds meer internationale coproducties; de grootschalige renovatie van het Decoratelier is conform de ambitie, planning en binnen het budget gerealiseerd, en het exploitatieresultaat is verbeterd ten opzichte van de vastgestelde begroting.

De subsidiekorting heeft echter ook grote consequenties voor de toekomst: vanwege de korting van 15% op het budget voor theater door de Gemeente Amsterdam worden in Het Muziektheater Amsterdam vanaf het seizoen 2013-2014 geen gasterende internationale producties meer gepresenteerd.

#### **Missie, visie, hoofddoelstellingen en positie**

De missie van de organisatie luidt: als topinstituut met een voorbeeldfunctie houden we de tradities van ballet en opera levend en inspirerend voor publiek uit alle windstreken. We vervullen met verve de rol van internationale ambassadeur van de Nederlandse kunst en cultuur. Het is onze missie om als creatief, lerend en ondernemend bedrijf een breed opera- en balletrepertoire op het hoogste niveau te ontwikkelen en uit te voeren en om het draagvlak ervoor te verbreden.

De kernactiviteiten van de stichting omvatten creëren, produceren en presenteren van opera- en balletproducties van topkwaliteit en het vergroten van het draagvlak voor beide kunstvormen, in Nederland en internationaal. DNO en HNB staan in een eeuwenlange traditie die ze levend willen houden en vernieuwen. Daarom investeren beide gezelschappen in ruime mate in het creëren van nieuw werk en bieden ze ontwikkelingskansen aan jong talent.

De organisatie heeft een lange staat van dienst, DNO en HNB bestaan 50 jaar, het theater is in 1986 geopend. Beide gezelschappen hebben een heldere artistieke signatuur en behoren op hun gebied tot de wereldtop. Het theater behoort tot de grootste en in technisch opzicht meest geavanceerde theaterzalen van Europa. In Nederland is de organisatie als topinstituut voor opera en ballet het enige in zijn soort, internationaal geniet de organisatie een groot aanzien.

Nadat de directie in het najaar van 2012 op basis van het beleidsplan 2013-2016 de strategie voor de gefuseerde instelling had geformuleerd, is deze in het verslagjaar vertaald naar nieuw beleid voor de diverse deelgebieden. De veranderingen die dit teweeg heeft gebracht, zijn het grootst en meest zichtbaar bij Marketing & Communicatie, Fondsenwerving & Relatiebeheer en Educatie & Participatie.



Deze worden beschreven in dit verslag. De directie vindt educatie, participatie en talentontwikkeling drie speerpunten voor de toekomst.

In 2013 heeft de directie ook een organisatiestrategie voor de toekomst ontwikkeld die in 2014 verder uitgewerkt en geïmplementeerd wordt.

## 2.2 Artistiek beleid

### 2.2.1 Algemeen

In 2013 presenteerde Het Muziektheater Amsterdam een rijk opera- en balletprogramma van topkwaliteit, dat dankzij ambitieuze en avontuurlijke producties van en met toptalents veel internationale aandacht kreeg. Het aantal internationale coproducties van opera en ballet nam in 2013 toe. Hoewel de bezuiniging op het orkestenbestel de begeleidende orkesten van HNB en DNO sterk treft, blijft de muzikale kwaliteit dankzij grote inzet van topdirigenten en sterke motivatie van musici tot op heden onaangetast.

In 2013 werden in Het Muziektheater Amsterdam twintig voorstellingen van internationale gastgezelschappen gepresenteerd. De Gemeente Amsterdam draagt sinds 1986 bij aan de totstandkoming van het – overwegend internationale – programma dat, wegens hoge subsidiekorting, aan het eind van het seizoen 2012-2013 waardig werd afgesloten. De internationale coproductie *Einstein on the Beach*, gerealiseerd in samenwerking met DNO, trok veel internationaal publiek. De productie van English National Opera van Britten's *Death in Venice*, begeleid door het Rotterdams Philharmonisch Orkest, werd in Amsterdam erg goed ontvangen. De voorstelling *1001 Nacht* van Ballet Preljocaj was van hoge kwaliteit, maar werd helaas matig bezocht. Een goed voorbeeld van een participatieprogramma waarin verschillende generaties samenwerken was *De Nachtparade*, gerealiseerd in samenwerking met Dox. De voorstellingen waren uitverkocht.

Hoewel voor de twintig jaarlijkse internationale voorstellingen vanaf seizoen 2013-2014 geen financiële ruimte meer is, zet Het Muziektheater Amsterdam blijvend in op wereldklasse. Deze is van belang om de culturele positie van Amsterdam in binnen- en buitenland te behouden en versterken, internationaal talent aan de huisgezelschappen DNO en HNB te binden, en mee te blijven spelen op het internationale podium. Wereldklasse wordt opgebouwd door het sterk geprofileerde artistieke beleid en het contracteren van internationaal vermaarde regisseurs, ontwerpers, choreografen en zangers. Ook het actief investeren in internationaal belangwekkende coproducties draagt hieraan bij. Gevolg van dit beleid is dat de internationale pers de producties van DNO en HNB op de voet volgt vanwege de grote vernieuwingsdrang en visie waarvan deze getuigen. Dat de artistiek directeurs gastregies en -choreografieën realiseren bij internationale gezelschappen en dat de artistieke staf veelvuldig voor internationale jury's wordt gevraagd, getuigt tevens van de sterke internationale positie.

DNO en HNB kenmerken hun artistieke beleid door kwaliteit en innovatie. Deze combinatie kenmerkt de gezelschappen en daarmee ook het huis. DNO weet altijd te verrassen met onverwachte toneelbeelden (*De Ring*, *Armide*), opkomende solisten (Thomas Oliemans, Joyce el Khoury, Günther Groissböck), muzikale vernieuwende keuzes en/of interpretaties (*Einstein on the Beach* en *De speler*). HNB vernieuwt het traditionele repertoire (*Cinderella* door Christopher Weeldon), kiest voor innovatieve choreografen (Emio Greco, Juanjo Arqués) en besteedt veel aandacht en biedt kansen aan jong talent (choreografieënworkshop *New Moves*). De ateliers zijn altijd in staat om de wensen van de regisseurs om te zetten in realiteit, ook als de vraag ongewoon is. Juist het zoeken naar oplossingen daagt de ateliers uit, zowel bij de Kostuumafdeling (de nieuwe tutu's van Victor en Rolf voor de productie *Dutch Doubles*, 2014), bij de Belichtingsdienst (ledlampen in ballet *Overture* van

David Dawson) als bij het Decoratelier (opera *Parsifal*, 2012: staal eruit laten zien als hout). Kortom, de innovatieve kracht van het huis is hoog, en is kenmerkend voor wat we kunnen en doen.

Zowel DNO als HNB heeft de ambitie en de opdracht om actief bij te dragen aan talentontwikkeling. Beide gezelschappen doen dat al jaren door jong talent achter de schermen en op het podium kansen te bieden, in voorstellingen en educatie- en participatieprogramma's. In 2013 heeft talentontwikkeling bij DNO en HNB een hoge vlucht genomen door het invoeren van nieuw, integraal beleid dat rekening houdt met de specifieke behoeften en mogelijkheden van de twee kunstvormen. Bestaande samenwerking met het kunstvakonderwijs is uitgebreid, de banden met het reguliere onderwijs zijn versterkt, en met nieuwe partners zijn duurzame relaties gebouwd. De vruchten die deze nieuwe koers heeft afgeworpen, worden beschreven bij Opera en Ballet.

## 2.2.2 Opera

### Eerbetoon Wagner, Verdi, Britten

Het jaar 2013 stond bij DNO in het teken van de 200ste verjaardag van de grote Duitse componist Richard Wagner. Van de nu al legendarische productie van *Der Ring des Nibelungen* in de regie van Pierre Audi werden *Die Walküre*, *Siegfried* en *Götterdämmerung* onder leiding van Hartmut Haenchen als afzonderlijke voorstellingsreeksen in reprise genomen. Ook was er een nieuwe productie te zien van *Die Meistersinger von Nürnberg* in regie van David Alden. Chef-dirigent Marc Albrecht leidde hierbij voor de eerste keer in Het Muziektheater Amsterdam een opera van Wagner, een van zijn grote specialiteiten. De muzikale uitvoering van alle grote opera's van Richard Wagner door Het Nederlands Philharmonisch Orkest vormen een hoogtepunt in stijlvastheid op het hoogste niveau.

Wagner werd tevens herdacht met een groot internationaal Wagner Congres van 28 november tot 1 december 2013 met interessante nationale en internationale sprekers, onder wie Nike Wagner, de achterkleindochter van de componist. DNO organiseerde het congres samen met drie belangrijke instituten: Het Wagner Genootschap Nederland, de Universiteit van Amsterdam en het Goethe Instituut Amsterdam. Naast lezingen vonden er discussies plaats over de rol van Wagner en zijn werk voor hedendaagse kunstenaars en de samenleving. *Der Ring des Nibelungen* was zowel inhoudelijk als muzikaal ook een uitgangspunt voor een grootschalig participatieproject *BOOM! Amsterdam is een opera*, dat in paragraaf 2.3.2 nader wordt beschreven.

Ook de twee andere belangrijkejarige operacomponisten werden in 2013 gehuldigd. Giuseppe Verdi's 200ste geboortedag kreeg een eerbetoon in de reprise van zijn geliefde opera *La traviata* in de beroemde regie van Willy Decker met als dirigent Giuliano Carella. De 100ste verjaardag van de Engelse componist Benjamin Britten werd herdacht met een ovationeel ontvangen reeks van drie gastvoorstellingen van *Death in Venice*, een productie van English National Opera in regie van Deborah Warner. Aan het hoofd van het Rotterdams Philharmonisch Orkest stond Edward Gardner.

Bij twee opera's van Sergej Prokofjev ervoer het publiek dat DNO ook op het gebied van de Russische opera toonaangevend is; met de reprise van *L'amour des trois oranges* in regie van Laurent Pelly onder leiding van Tomáš Netopil en een nieuwe productie van *De speler*. Hiervoor was voor het eerst bij DNO de belangrijke Duitse toneelregisseur Andrea Breth te gast. De muzikale leiding was in handen van Marc Albrecht. Ook de Australische regisseur Barrie Kosky maakte in 2013 voor het eerst zijn entree bij DNO. Hij oogstte groot succes met de weinig gespeelde opera *Armide* van Christoph Willibald Gluck, waarmee DNO haar lijn met grote opera's van deze klassieke Duitse componist afrondde. Ivor Bolton was verantwoordelijk voor de muzikale leiding van het Nederlands Kamerorkest.

Met een reeks grote projecten heeft operadirecteur Pierre Audi zich in de laatste jaren tot een specialist van de grand-opéra ontwikkeld. In januari 2013 regisseerde hij met Rossini's *Guillaume Tell* na *Les Troyens* en *La Juive* opnieuw een Franse opera uit dit genre: een scenisch weinig uitgevoerde

opera waarin naast een aantal spectaculaire solisten ook het Koor van DNO schitterde. De muzikale leiding van de productie was in handen van Paolo Carignani.

De reeks van zes gastvoorstellingen van de opera *Einstein on the Beach* van Philip Glass in de oorspronkelijke regie van Robert Wilson, genereerde veel publiciteit en publiek. Deze coproductie van DNO en Het Muziektheater Amsterdam met andere internationale partners is een van de meeste toonaangevende producties uit de 20ste eeuw. De productie was opnieuw ingestudeerd in de oorspronkelijke premièreregie, en deed tijdens een internationale tournee Amsterdam aan.

### **Muzikale kwaliteit**

DNO werkt met de grote orkesten in Nederland. Het vaste orkest is het Nederlands Philharmonisch Orkest met Marc Albrecht als chef-dirigent. De kwaliteit van orkest en dirigent is hoog en draagt bij aan de artistieke kwaliteit van DNO en de producties die het gezelschap brengt. Daarnaast speelt DNO met het Koninklijk Concertgebouworkest, Residentie Orkest en Rotterdams Philharmonisch Orkest.

Rossini's *Guillaume Tell* is doorgaans moeilijk te casten. Een aantal nieuwkomers uit de cast van deze DNO-productie verraste daarom des te meer als belcantozangers van formaat: Nicola Alaimo als Tell, Marina Rebeka als Mathilde en Christian Van Horn als Gesler. Liefeling van het publiek was echter John Osborne, eerder bij DNO in *Les Troyens*, *Capriccio* en *La Juive*, die met de moeilijke tenorpartij van Arnold Melchthal veel indruk maakte. Het Nederlands Philharmonisch Orkest, dat het grootste aandeel van DNO producties begeleidt, liet met deze productie horen niet alleen in het Duitse repertoire thuis te zijn.

In *L'amour des trois oranges* waren zowel zangers van de eerste voorstellingsreeks als DNO-debutanten te beleven. Prins Martial Defontaine vond in Elizabeth Cragg een nieuwe prinses, Anna Shafajinskaja bevocht als Fata Morgana Kurt Gysen als Tchélio en de bas Lukas Jakobski had als de hilarische Cuisinière de lachers op zijn hand. Het Residentie Orkest bewees opnieuw met de Russische opera tot de toporkesten van Nederland te behoren. Dit was een van de redenen om aan dit orkest ook de begeleiding van *De speler* van dezelfde componist toe te vertrouwen.

Voor de voorstellingen van Wagners *Ring* presenteerde DNO de top van Wagnerzangers in Amsterdam die in dezelfde rollen eerder bij onder meer de Bayreuther Festspiele veel succes hadden geogst. Met Stephen Gould in de rol van Siegfried werd een echte heldentenor gepresenteerd, Michaela Schuster was een indrukwekkende Waltraute in *Götterdämmerung*, Thomas Johannes Mayer en Doris Soffel een krachtig echtpaar als Wotan en Fricka. Nieuwe gezichten bij DNO waren Wolfgang Ablinger-Sperrhacke, die als Mime Graham Clark opvolgde, en Stefan Margita als Loge. Op hun eigen manier zetten zij een sterke interpretatie van hun rollen neer. Als emotioneel aangrijpend tweelingpaar Siegmund en Sieglinde wisten Christopher Ventriss en Catherine Naglestad de harten van het publiek te winnen en Catherine Foster was met stralende hoge noten de nieuwe Brünnhilde, die DNO op aanvraag van het festival in Bayreuth verlof gaf als Brünnhilde in de reeks van de afzonderlijke voorstellingen van *Siegfried*. Catherine Naglestad nam haar rol over, en toonde haar wereldklasse. Terwijl Günther Groissböck met een prachtig basgeluid als Hunding voor het eerst bij DNO op het toneel stond, gaf Kurt Rydl op een indrukwekkende manier opnieuw gestalte aan Hagen in *Götterdämmerung*. Rydl was de enige zanger die ook al in de allereerste Amsterdamse voorstellingen van deze *Ring* te horen was.

Door een reeks afzeggingen leken de voorstellingen van *Die Meistersinger von Nürnberg* onder een slecht voorteken te staan, maar de rollen van Hans Sachs, Eva en David werden op topniveau overgenomen door James Johnson, Agneta Eichenholz en Thomas Blondelle. Met grote allure en een indrukwekkend tenorgeluid maakte Roberto Saccà zijn DNO-debuut als Walther von Stolzing. Als zijn tegenspeler Beckmesser was Adrian Eröd voor het eerst bij DNO te gast. Thomas Oliemans liet als

Fritz Kothner na zijn prachtige Papageno in *Die Zauberflöte* een nieuw facet van zijn groot talent zien en horen.

In Verdi's *La traviata* kon Marina Poplavskaya helaas haar succes van 2009 niet herhalen. Zij moest na de première alle voorstellingen afzeggen. De Canadese sopraan Joyce el Khoury nam haar plaats in en greep haar kans om een aangrijpend portret van de Parijse courtisane neer te zetten. In de orkestbak van Het Muziektheater Amsterdam zat de Radio Kamer Filharmonie. Dit orkest is ondanks zijn uitstekende prestaties in 2013 wegens subsidiekorting opgeheven.

Als schrijver Gustav Aschenbach wist John Graham Hall – een graag geziene gast bij DNO – veel indruk te maken in *Death in Venice* van Britten. Hij vond in Andrew Shore in diverse baritonpartijen een waardig tegenspeler.

De succesvolle productie van Glucks weinig gespeelde opera *Armide* had met Karina Gauvin een stijlvolle, virtuoze vertolkster van de titelrol, die ook de nodige emoties wist te wekken. Als haar minnaar Renaud keerde Frédéric Antoun naar Amsterdam terug voor een opera van Gluck. Diana Montague wist als La Haine – De Haat – van een kleine partij een hoofdrol te maken. Verder hielden Sébastien Droy en Henk Neven zich als ridders staande tegenover de verleidelijke avances van Karin Strobos en Ana Quintans als dames uit het gevolg van Armide. Het Nederlands Kamerorkest maakte vanuit de orkestbak grote indruk.

Prokofjefs opera *De speler* vraagt om een groot ensemble. Ook hier kon het publiek zowel oude bekenden als nieuwe solisten beleven. John Daszak wist na zijn succes in *De legende van de onzichtbare stad Kitesj en het meisje Fevronja* als titelheld het getormenteerde karakter van Aleksej, heen en weer geslingerd tussen liefde en speelzucht, duidelijk te maken. De jonge sopraan Sara Jakubiak is een innemende Polina. Kai Rüütel, ooit lid van de Dutch National Opera Academy in Den Haag, keerde voor het eerst met een grote solopartij naar Nederland terug als de wispelturige Blanche. Ster van de avond was echter Renate Behle in de karakterrol van de oude Baboelenka. Het lukte regisseur Andrea Breth het ensemblegevoel over te brengen door alle solisten als belangrijke personages met een eigen verhaal neer te zetten.

Het Koor van DNO behoort tot de beste operakoren ter wereld en werd in 2013 geleid door diverse dirigenten. Tot de hoogtepunten van de prestaties van het Koor behoorden *Guillaume Tell*, *Die Meistersinger von Nürnberg* en *De speler*. Het Koor werkte in 2013 mee aan een reeks concerten van *Der fliegende Holländer* van het Rotterdams Philharmonisch Orkest. Met korte optredens presenteerde het zich met delen uit *Armide* tijdens de Uitmarkt in een live uitgezonden openingsconcert en met een fragment uit *L'amour des trois oranges* tijdens de Koningsvaart op Kroningsdag.

### **Talentontwikkeling**

DNO vervult als grootste internationaal opererende operagezelschap in Nederland een leidinggevende en coördinerende rol bij de ontwikkeling van jonge artiesten en professionals in alle disciplines die opera rijk is. Sinds de aanstelling van een fulltime coördinator talentontwikkeling in juni 2013 is het talentontwikkelingsprogramma in een stroomversnelling gekomen. Het talentontwikkelingsprogramma is bedoeld voor jong talent dat zo de brug tussen kunstvakopleiding en de wereldtop van DNO kan slaan.

Een nieuw en langjarig initiatief is dat er eens per jaar een volledig geënceneerde operaproductie met jong talent wordt geproduceerd. In 2013 zijn de voorbereidingen getroffen voor de eerste productie: *Kopernikus* van Claude Vivier. In het najaar 2013 vonden de audities en een intensieve workshop van elf dagen plaats. De productie wordt gerealiseerd in samenwerking met VOCAALLAB, Nederlandse Orkest- en Ensemble-Academie (NJO) en Meesteropleiding Coupeur en staat onder leiding van artistiek leider en dirigent Romain Bischoff en regisseur Marcel Sijm.

Er vonden in 2013 veel succesvolle activiteiten plaats verweven met reguliere producties. Zes talenten liepen stage als assistent-regisseur bij diverse producties en een aantal jonge zangers heeft kleine en middelgrote rollen gezongen. Vanaf het najaar van 2013 worden er bij iedere productie ontmoetingen georganiseerd tussen jong talent van verschillende opleidingen en artiesten uit de reguliere producties. Aansluitend aan deze ontmoetingen bezoeken de jonge artiesten de voorgenerale repetities. Bij het participatieproject *BOOM! Amsterdam is een opera* hebben veel studenten en jonge professionals meegewerkt (zie paragraaf 2.3.2).

In mei en november vonden twee workshops *Contemporary repertoire* plaats in samenwerking met VOCAALLAB en in november werd door de Amerikaanse sopraan en Wagner-specialist Nadine Secunde een Wagner-masterclass gegeven voor zangers in het kader van het Wagner Congres. In december waren er audities voor de workshop *Lucia di Lammermoor* die in maart 2014 plaatsvindt.

Diverse samenwerkingsverbanden op het gebied van talentontwikkeling met (opera)gezelschappen werden in 2013 geïntensiveerd. Zo vond in december de eerste gezamenlijke auditie van Opera Zuid, de Nationale Reisopera en DNO plaats. Minimaal tweemaal per jaar zal in het vervolg een dergelijke auditie worden georganiseerd. Ook zijn de banden aangehaald en verstevigd met de kunstvakopleidingen, de Dutch National Opera Academy (DNOA), het Internationaal Vocalisten Concours, Kameroperahuis Zwolle, de Rotterdamse Operadagen en het Belvédère Operaconcours.

Als lid van het European Network of Opera Academies (ENOA) werkt DNO internationaal succesvol samen met de andere leden. Er werden vijf jonge talenten afgevaardigd naar workshops van ENOA-leden in Europa en jong buitenlands talent participeerde op aanbeveling van ENOA-leden in de workshop *Contemporary repertoire* in november. DNO organiseerde een Amsterdamse auditie voor de academie van het Festival d'Aix-en-Provence, en hoofd artistieke zaken Jesús Iglesias Noriega maakt geregeld deel uit van jury's van prestigieuze internationale zangcompetities voor aanstormend operatalent. DNO speelt flexibel in op initiatieven van derden. In juli bood het onderdak aan het prestigieuze Belvédère Concours, dat na een lange traditie in Wenen voor het eerst in een andere stad wordt gehouden. Aan de realisatie van de productie *Rheingold op de Rijn* van USConcert in de zomer 2013 heeft DNO met technisch advies en ondersteuning bijgedragen.

In totaal hebben bijna honderd jonge talentvolle artiesten deelgenomen aan activiteiten van het talentontwikkelingsprogramma. De verwachting is dat een groot aantal talenten door dit programma in de toekomst doorstroomt naar een internationale operacarrière. Belangrijk hierbij is dat DNO jong talent de combinatie biedt van kennis en podiumervaring en daarbij een internationaal netwerk voor hen opent, hetgeen hun kansen vergroot.

### **Internationale zichtbaarheid**

In het verslagjaar zijn twee grote internationale coproducties gerealiseerd: *Einstein on the Beach* en *Guillaume Tell*. Zeven bestaande producties van DNO werden verhuurd aan buitenlandse operahuizen: Jonathan Harveys *Wagner Dream* in regie van Pierre Audi aan Welsh National Opera, Alexander Raskatovs *A Dog's Heart* in regie van Simon McBurney aan het Teatro alla Scala in Milaan, *La traviata* in de regie van Willy Decker werd gepresenteerd in Valencia, *Die Frau ohne Schatten* in regie van Andreas Homoki werd verhuurd aan het Teatro Colón in Buenos Aires, *Don Carlo* in regie van Willy Decker is verkocht aan Teatr Wielki in Warschau en *Dialogues des Carmélites* in regie van Robert Carsen werd gepresenteerd door de Canadian Opera Company in Toronto. De succesvolle internationale coproductie *Written on Skin*, in 2012 bekroond tot de wereldpremière van het jaar, is in 2013 gepresenteerd in Londen, München en Parijs. Hiermee was de zichtbaarheid van DNO (co)producties op buitenlandse podia bijzonder hoog.

In het verslagjaar werkte het Koor van DNO samen met het Rotterdams Philharmonisch Orkest aan een reeks concerten van *Der fliegende Holländer*. Na de première in de Doelenzaal in Rotterdam vonden concerten in Parijs en Dortmund plaats.

DNO neemt actief deel aan het Europese operanetwerk Opera Europa, gericht op het delen van kennis en expertise, en maakt deel uit van het bestuur. In oktober 2013 was DNO de Amsterdamse gastheer van het Technisch Forum van Opera Europa met 32 deelnemers van Europese operahuizen, voornamelijk technisch directeuren en productieleiders.

### 2.2.3 Ballet

De vier belangrijke artistieke hoekstenen van Het Nationale Ballet stonden ook in 2013 weer als stevig fundament onder het gezelschap, en oogstten veel lof bij publiek, pers en internationale vakgenoten.

#### Romantisch-klassiek repertoire

Het romantisch-klassieke repertoire werd zichtbaar met vier avondvullende producties. *Cinderella*, de splinternieuwe coproductie met het San Francisco Ballet, was al in december 2012 in première gegaan en werd op 1 januari nog een keer in Amsterdam gedanst. Choreograaf Christopher Wheeldon werd er in 2013 voor onderscheiden met een *Benois de la Danse*, een van de belangrijkste dansprijzen ter wereld. Toen het in mei in San Francisco en in oktober in New York in première ging, straalde het succes van deze productie wederom af op coproducent HNB.

Het klassieke meesterwerk *Romeo & Julia* uit 1967 was geprogrammeerd als eerbetoon aan de vorig jaar overleden nestor van HNB Rudi van Dantzig, en beleefde een succesvolle Nederlandse tournee langs vijf theaters. In de herneming *Don Quichot* stonden naast de dansers voor het eerst de acteurs Peter Faber en Frans Schraven op het toneel en debuteerden enkele aankomende solisten. Aan het eind van het jaar bleek de uitverkochte serie *The Sleeping Beauty* na 32 jaar nog steeds indrukwekkend en tijdloos.

Een klassiek stuk voor het corps de ballet uit *Les Sylphides* werd in een totaal nieuwe context geplaatst in het programma *Corps*. Deze themavoorstelling was een ode aan de ruggengraat van het klassieke ballet, waarin een visie uit verschillende perioden op het menselijke lichaam werd gegeven. Drie onvergelijkbare balletten uit verschillende perioden waarin dit 'corps' schitterde, volgden elkaar op; na *Les Sylphides* waren *Corps* van Hans van Manen en een choreografie van het duo Emio Greco en Pieter C. Scholten te zien. Een avontuurlijke manier van programmeren waarvoor bij pers, publiek en peers veel waardering bleek te bestaan.

#### Neoklassiek en hedendaags repertoire

Andere belangrijke ijkpunten zijn het neoklassieke en moderne repertoire. Weergaloos en tijdloos is het programma *Best of Balanchine*, dat door HNB op hoog niveau en virtuoos werd uitgevoerd, getuige de lovende reacties in de (inter)nationale pers en van het publiek. Ook van huischoreograaf Hans van Manen werd in 2013 weer monumentaal werk uitgevoerd, zowel in het programma *Corps* als tijdens het *Gala*, dat bij wijze van nieuwe traditie begin september het theaterseizoen 2013-2014 spetterend opende. In het *Gala* stonden de sterren van HNB centraal, werden de mooiste pas-de-deux en enkele ensemblestukken uit het repertoire uitgevoerd, en werd álle kwaliteit die HNB aan boord heeft zichtbaar. In het defilé waarmee de avond begon, stonden ruim tweehonderd dansers op het podium: het hele danserstableau van HNB, de dansers uit de nieuwe Junior Company en alle leerlingen van de Nationale Ballet Academie.

#### Nieuw werk

Als vierde vaste waarde in het repertoire wordt nieuw werk getoond, dat in opdracht van HNB is ontwikkeld en in eigen huis geproduceerd. Choreograaf Shen Wei kreeg de ruimte om een eigen visie te geven op *Le Sacre du Printemps*, terwijl David Dawsons *Overture* in hetzelfde programma, gezet was op een nieuwe compositie van Szymon Brozka die een hedendaagse dialoog aanging met het 100-jarige baanbrekende werk van Stravinsky. De twee nieuwe werken werden gepresenteerd in het kader van Holland Festival 2013. Beide stukken zijn door de internationale pers lovend ontvangen. Het werk van Dawson werd door de pers unaniem als meesterwerk betiteld en genomineerd voor de

Zwaan voor beste productie. Voormalig huischoreograaf van HNB Dawson creëerde ook zijn eerste werk voor The Royal Ballet, waarbij in de internationale pers zijn eerste schreden op het pad en de kansen die hij bij HNB heeft gekregen om zich te ontwikkelen tot choreograaf van topniveau niet onvermeld bleven. Het werk van Emio Greco en Pieter C. Scholten voor de voorstelling *Corps* was toegesneden op het corps van HNB, en kreeg de titel *Het lichaam van het nationale ballet* mee. Deze samenwerking met ICK Producties werd tevens opgenomen in het Amsterdamse festival Fall4Dance, een initiatief van ICK, Het Nationale Ballet, Stadsschouwburg Amsterdam en Frascati. Voor het programma van Junior Company waren vier nieuwe choreografieën gecreeërd waarbij naast directeur Ted Brandsen twee jonge choreografen het podium kregen: artistiek coördinator van de Junior Company Ernst Meisner en George Williamson.

### **Talentontwikkeling**

Talentontwikkeling loopt op alle niveaus dwars door het artistieke beleid van HNB. Het is gericht op de ontwikkeling van danstalent, choreografisch talent, componisten en op de samenwerking met de amateurballetscholen in het land (voor dat laatste, zie ook: Educatie en Participatie). Een speciale vermelding verdient de samenwerking tussen HNB en de Nationale Ballet Academie (NBA) in Amsterdam, die op verschillend gebied gestalte krijgt: door het bieden van rollen aan jeugdige talenten in klassiek-romantische werken, door stageplaatsen, de betrokkenheid van de artistieke staf bij de selectie en beoordeling van studenten en docenten, bij het curriculum en de lespraktijk en via de internationale Summer School voor jonge getalenteerde dansers (12-18), als succesvolle structurele samenwerking van HNB met de NBA.

In samenwerking met de Nationale Ballet Academie is na enkele jaren van voorbereiding, het werven van financiële partners, de aanstelling van artistiek coördinator Ernst Meisner en het selecteren van twaalf getalenteerde dansers, in augustus de Junior Company gelanceerd. Dit ging gepaard met enorm veel publiciteit in alle denkbare media. Het gezelschap met twaalf jonge dansers vervult een brugfunctie tussen balletopleiding en professioneel balletgezelschap. De dansers krijgen een plek in het corps de ballet van HNB bij grote romantisch-klassieke werken, en toeren daarnaast met hun eigen voorstelling door kleinere zalen in Nederland. Het mes snijdt aan twee kanten: de dansers bouwen podiumervaring op, HNB kan getalenteerde jonge dansers voorbereiden op een professionele carrière en hun daarmee perspectief bieden. Het grootste balletgezelschap van Nederland kan zich op nieuwe plekken in Nederland laten zien, en een nieuw, gemêleerd publiek aan zich binden. De zalen waar Junior Company danst, bevinden zich vaak in steden die HNB voorheen niet bezocht, omdat de voorstellingen fysiek te groot waren voor de theaters of de zalen te klein om een voorstelling van HNB in financiële zin te kunnen rechtvaardigen. De première van het eerste programma van Junior Company in de Stadsschouwburg Amsterdam is zeer goed ontvangen door publiek en pers, en reist ook in 2014 nog door Nederland.

### **Muzikale (bege)leiding**

Nieuw in 2013 was dat de muzikale leiding van HNB werd gecombineerd met de rol van chef-dirigent van het vaste begeleidingsorkest Holland Symfonia, om te worden ingevuld door de nieuw aangestelde dirigent Matthew Rowe, al sinds acht jaar een bekende gastdirigent bij HNB.

Op 1 januari 2013 werd met een staande ovatie van publiek en dansers afscheid genomen van het grootste deel van de musici van Holland Symfonia, dat vanwege de bezuinigingen werd teruggebracht van een symfonieorkest naar een orkest met 45 vaste musici, waar nodig aangevuld met free-lance musici. Deze nieuwe inrichting van het orkest, dat geen concerttaak meer heeft, is kwetsbaar en de ontwikkeling ervan zal daarom de komende jaren nauwlettend worden gevolgd.

Dankzij de grote inspanning van de nieuwe chef-dirigent en de nieuwe directeur van Holland Symfonia, Piet van Gennip, heeft deze grote aderlating niet tot kwaliteitsverlies van de live-begeleiding door het orkest geleid. De nieuwe muzikaal leider ontfermt zich tevens over de vijf vaste pianisten van

HNB die al jarenlang de repetities en voorstellingen van het gezelschap begeleiden en daarmee in hoge mate bijdragen aan de kwaliteit van de uitvoering.

### **Amsterdam, nationale zichtbaarheid, wereldklasse**

In Amsterdam was HNB niet over het hoofd te zien, met naast de vele voorstellingen in Het Muziektheater Amsterdam ook bijdragen aan diverse bijzondere programma's en festivals: de jubileumvoorstelling voor 125 jaar Carré, de Koningsvaart op Kroningsdag, Holland Festival, de Uitmarkt en de Museumnacht (in de Hermitage). Ook via het Kantor Festival, een initiatief van PUP Concepts in het oude UWV-gebouw met veel jong publiek, en Fall4Dance, een samenwerking van diverse Amsterdamse partners, weeft HNB mee aan een sterke dansinfrastructuur in de stad.

De zichtbaarheid van HNB in het land was eveneens groot. Het gezelschap danste maar liefst drie tourneeprogramma's: *Best of Balanchine*, *Romeo & Julia* en *Sterren/Corps*, en stond als vanouds op de Nederlandse Dansdagen in Maastricht op twee locaties. De Junior Company danst het eerste eigen programma *Junior Company* in seizoen 2013-2014 maar liefst 31 keer in zalen in heel Nederland. De enorme hoeveelheid media-aandacht die HNB genereerde met *Junior Company*, de 120.000 kijkers van de televisieregistratie van *Cinderella* uitgezonden door de NTR, en het *Gala* op 7 september, dat live te zien was in Pathé-bioscopen in tien steden, droegen bij aan het bereik en de landelijke zichtbaarheid van HNB.

HNB was ook internationaal zichtbaar, online, in de internationale pers en live. Sterdansers soleerden bij belangrijke gezelschappen in het buitenland en het gezelschap realiseerde twee internationale tournees. HNB deed voor het eerst de Spaanse steden Bilbao, Madrid en Valencia aan, met het enkele jaren geleden vernieuwde *Giselle*, en danste tevens drie uitverkochte voorstellingen van *Giselle* in Colombia (Bógota), waarvan de laatste live op televisie vertoond werd. Colombia bleek een uitdaging met tijdens de repetitie flauwvallende dansers vanwege het hoogteverschil van 2.600 meter met Nederland. De belangrijkste dansprijs Benois de la Danse, die choreografen Christopher Wheeldon en Hans van Manen in 2013 voor HNB-producties kregen, onderstreepte de wereldklasse van HNB.

## **2.3 Educatie en participatie**

### **2.3.1 Algemeen**

De afdeling Educatie, Participatie en Programmering (EPP) initieert en organiseert activiteiten op het gebied van opera en ballet; voorstellingen, inleidingen bij alle voorstellingen, workshops, cursussen en participatieprojecten voor verschillende leeftijdsgroepen, variërend van primair en voortgezet onderwijs tot volwassenen. Doelen zijn het vergroten van publieksbereik, het creëren van maatschappelijk draagvlak en het stimuleren van talent zodat ook nieuwe generaties de verschillende vakgebieden binnen de kunstvormen – op amateur- en topniveau – actief zullen blijven uitvoeren.

De samenwerking met het onderwijs is hierbij cruciaal. In 2013 zijn er 217 schoolprojecten gerealiseerd voor 162 verschillende scholen, waarvan ruim 20% afkomstig uit Amsterdam. Nieuw in 2013 was de samenwerking met alle scholen op IJburg in het kader van het project *BOOM! Amsterdam is een opera*.

EPP investeert in duurzame relaties met het onderwijs, met als resultaat dat veel scholen jaarlijks terugkeren. Om dat te bewerkstelligen vinden er voorafgaand aan de kindermatinee's van HNB docententrainingen plaats waarin docenten worden voorbereid op de voorstelling en een uitwisseling van ervaringen en ideeën tot stand komt. Nieuwe educatieve programma's en nieuw lesmateriaal worden ontwikkeld met behulp van feedback van leerkrachten en docenten.



Het bereik van scholieren in het PO was in 2013 lager dan de prestatie-eisen van het Ministerie, terwijl het bereik van scholieren in het VO aanzienlijk hoger was. Zowel HNB als DNO heeft de afgelopen jaren fors ingezet op activiteiten voor het VO; beiden zetten die lijn de komende jaren door. In de huidige beleidsperiode is een groei van activiteiten voor het PO voorzien en 2013 liet al een forse groei zien ten opzichte van vorige jaren. Met de educatieprojecten voor het PO is in 2013 het netwerk van deelnemende scholen versterkt, en zijn ervaringen opgedaan die de basis vormen voor verdere groei.

Kinderen tot 12 jaar worden ook bereikt via andere activiteiten en initiatieven, bijvoorbeeld met theatrale rondleidingen, door JUMP via balletscholen of voor Kinderkoor *Zingen bij DNO*. Voor deze activiteiten vormen kinderen met specifieke interesse in opera en ballet de belangrijkste doelgroep. Kinderen tot 12 jaar ('PO-leeftijd') maken ook een belangrijk deel uit van het voorstellingsbezoek in familieverband. Betrouwbare cijfers van het aantal bezoekende kinderen in familieverband zijn echter niet voorhanden omdat er in Het Muziektheater Amsterdam geen onderscheidend jeugd tarief wordt gehanteerd. Dit tarief is gelijk aan dat van CJP en Stadspas, waarbij onderscheid naar leeftijd niet wordt geregistreerd. Het bereik van kinderen in de leeftijd van PO is daarmee echter groter dan de cijfers van activiteiten voor PO aan lijken te tonen.

Ieder programma wordt na afloop geëvalueerd. De vorm van de evaluatie verschilt per project: bij *BOOM!* zijn alle scholen persoonlijk bezocht en de workshops geëvalueerd met een evaluatie-formulier. Projecten als *Nachtparade* en *Zingen bij DNO* werden met een online enquête geëvalueerd. De uitkomsten van evaluaties worden verwerkt in de ontwikkeling van nieuwe programma's.

Het Muziektheater Amsterdam neemt deel aan verschillende samenwerkingen, zoals AMUZE, een samenwerking van Amsterdamse muziekinstellingen, -podia en -organisaties die een structureel aanbod ontwikkelen op het terrein van binnenschoolse muziekeducatie. Ook participeert Het Muziektheater Amsterdam aan Theatereducatie Amsterdam, een samenwerking van 11 theaters en gezelschappen uit Amsterdam. Verder zijn er samenwerkingsrelaties met de Amsterdamse Hogeschool voor de Kunsten en de Hogeschool voor de Kunsten Utrecht, de conservatoria van Amsterdam, Utrecht, Alkmaar en Den Haag en de Pabo's in Amsterdam en Haarlem. Onder professionele begeleiding schrijven studenten composities, of voeren deze uit. Anderen deden ervaring op als workshopleider of begeleider.

Daarnaast is er nauw contact met een aantal instellingen voor Kunstzinnige Vorming die bemiddelen tussen vraag en aanbod en het delen van kennis en ervaring stimuleren: Mocca (Amsterdam), Fluxus (Zaandam), Artiance (Alkmaar), Cultuurbrigade (Heemskerk), Pier K (Hoofddorp) en KUVO (Woerden). Op internationaal niveau is Het Muziektheater Amsterdam betrokken bij RESEO, een netwerk van educatie-afdelingen van Europese operahuizen en balletgezelschappen.

In 2013 heeft de afdeling diverse bestaande projecten gecontinueerd of uitgebreid. Daarnaast werden er nieuwe initiatieven ontwikkeld, waarvan de voorstelling *Nachtparade* en het omvangrijke participatieproject *BOOM! Amsterdam is een opera* het meest in het oog sprongen.

### **2.3.2 Opera: gerealiseerde projecten**

*BOOM! Amsterdam is een opera* was geïnspireerd op *Der Ring des Nibelungen* van Richard Wagner, de operacyclus waarin de wereld gedoemd is ten onder te gaan. *BOOM!* vormde het fictieve vijfde deel van de cyclus, waarin de mensheid de verantwoordelijkheid voor de geschonden wereld op zich neemt. Met *BOOM! Amsterdam is een opera* stelde DNO duurzaamheid ter discussie en toonde 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 programma's plaats met uiteenlopende muzikale vormen: van korte opera's tot koorstukken, melodrama's en liederen.

Op 2 en 3 november trapte *BOOM!* af met een groot publieksevenement in Het Muziektheater Amsterdam en het Stadhuis. Voordrachten van deskundigen als Marjan Minnesma, Herman Wijffels en Hans Kaljee werden muzikaal omlijst met speciaal voor dit project gecomponeerde stukken van Calliope Tsoupaki en Wim Henderickx. De uitvoering was in handen van het dameskoor van DNO, het koor van het Conservatorium van Amsterdam, en een ensemble samengesteld uit zangstudenten van het Conservatorium. In het kader van talentontwikkeling werkten er 100 jonge koorzangers, 15 productiemedewerkers, zes acteurs en een dirigent mee. Het evenement werd bezocht door 885 bezoekers.

Van 24 oktober 2013 tot en met 6 februari 2014 vond er (vrijwel) elke donderdag om 18.00 uur een One Minute Opera plaats bij een bijzondere boom in Amsterdam. Via de website [www.amsterdamiseenopera.nl](http://www.amsterdamiseenopera.nl) konden Amsterdammers hun groene wens delen. Bijzondere inzendingen werden voorgedragen en door een vocaal ensemble uitgevoerd. In totaal werd er door ruim 500 koorleden gezongen en trok One Minute Opera 360 bezoekers.

Op 13 december zongen de leerlingen van alle IJburgse scholen samen met hun ouders en docenten het speciaal door Ruben van Gogh geschreven lied 'Nooit meer zo'n dag als vandaag'. Ter voorbereiding werden aan alle klassen van negen basisscholen drie workshops gegeven, alsmede enkele naschoolse activiteiten, gevolgd door een uitvoering door in totaal 3.700 leerlingen. Op het IJburg College zongen in totaal 1.128 leerlingen mee. Ook waren er koorworkshops voor 350 docenten en 340 ouders.

Op 14 december veranderde het IJburg College voor één dag in een muzikaal podium met optredens van vele Amsterdamse koren en een openbare zangworkshop voor jong en oud. Samen zongen zij een speciaal voor IJburg gecomponeerd lied, in het decor van een kerstmarkt met creatieve kinderactiviteiten. Aan de workshops deden 475 volwassenen en 50 peuters mee en 450 koorleden. De dag werd afgesloten met een grote muzikale finale in het Theo van Gogh Park met in totaal 900 deelnemers. Op 8 februari 2014 werd het project afgesloten met korte voorstellingen in 21 winkels aan de Bos en Lommerweg. In totaal heeft *BOOM! Amsterdam is een opera* in het verslagjaar 2013 6.950 deelnemers en bezoekers bereikt.

### **Primair onderwijs**

In de operaworkshop *Rusalka* maakten leerlingen in twee uur tijd een eigen versie van de opera *Rusalka* van Dvořák. Alle aspecten van opera kwamen aan bod: acteren, zingen, regisseren en het produceren van decor en kostuums. De workshop werd door 128 leerlingen gevolgd.

### **Voortgezet onderwijs**

Belangrijk in het aanbod voor het voortgezet onderwijs zijn de kennismakingsprojecten in het kader van het vak Culturele en Kunstzinnige Vorming (CKV). Groepen van maximaal dertig leerlingen worden door een professionele workshopdocent, operazanger en pianist intensief voorbereid op een voorstellingsbezoek. In 2013 waren dit voorstellingen van *L'amour des trois oranges*, *La traviata*, *Armide* en *De speler*. In totaal namen 939 leerlingen deel aan een CKV-project opera.

Het project *Maak je opera eigen* werd uitgevoerd door een team van jonge professionals en kunstvakstudenten. Drie maanden lang begeleidden zij ruim 50 leerlingen uit het voortgezet onderwijs bij het maken van hun eigen voorstelling op het gebied van regie, muzikale begeleiding, decor, kostuums en belichting. Het project resulteerde in een uitvoering op school, en een in Het Muziektheater Amsterdam, die bezocht werd door onder meer 60 leerlingen van een andere school. De deelnemers bezochten aansluitend dezelfde voorstelling uitgevoerd door DNO. Dit jaar vond het project plaats rondom de voorstelling *L'amour des trois oranges*.

### 2.3.3 Ballet: gerealiseerde projecten

#### Primair onderwijs

In 2013 vonden er kindermatinees plaats van de voorstellingen *Romeo & Julia* en *Don Quichot*. Ter voorbereiding was er via de website lesmateriaal beschikbaar gesteld en werd op alle deelnemende scholen een balletworkshop gegeven door een dansdocent. In totaal hebben 2.166 leerlingen uit het primair onderwijs een kindermatinee bijgewoond. In totaal 80 studenten van de pabo hielpen mee met de logistieke organisatie van de voorstelling en begeleidden de kinderen in Het Muziektheater Amsterdam. Deze studenten kregen van tevoren een workshop van een professionele dansdocent.

Tijdens de balletexcursie *Op je tenen* kregen leerlingen een balletworkshop en een rondleiding langs de zaal, het toneel en een balletstudio. Dit programma is ontwikkeld voor groep 6, 7 en 8, voor zowel jongens als meisjes. De workshop werd door 124 leerlingen gevolgd.

#### Voortgezet onderwijs

Ook bij het ballet zijn de programma's in het kader van het CKV voor het VO van groot belang. In 2013 waren er projecten voorafgaand aan de voorstellingen *Best of Balanchine*, *Romeo & Julia*, *Shen Wei/David Dawson*, *Corps*, *Don Quichot* en *The Sleeping Beauty*. In totaal hebben 935 leerlingen deelgenomen aan een CKV-project dans.

*Muziek van de dans* is speciaal ontwikkeld voor de lagere klassen van het voortgezet onderwijs en voor het VMBO. Hierin staat de samenwerking tussen orkest, dirigent en dansers centraal. In 2013 vond *Muziek van de dans* drie keer plaats voor in totaal 53 leerlingen.

Tijdens een *Dansdag op school* 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. In 2013 vonden er acht Dansdagen plaats, waaraan in totaal 1.040 leerlingen deelnamen.

### 2.3.4 Overige projecten

Het Muziektheater Amsterdam presenteerde in samenwerking met theatergroep DOX de participatievoorstelling *Nachtparade*. Geïnspireerd door *Duizend-en-een-nacht* verkenden ruim 80 amateurspelers en -dansers uit Amsterdam samen met tien (semi)professionals de tolerantie in de huidige maatschappij. Drie maanden lang werd gerepeteerd, resulterend in vijf uitverkochte voorstellingen in Het Muziektheater Amsterdam voor in totaal 1.150 bezoekers.

Tijdens het *Open Huis* werd er genoten van opera, dans en ballet. Maar liefst 3.322 bezoekers namen een kijkje achter de schermen bij de Rekwisietendienst, de Kap- en Grimeafdeling en op de Kostuumafdelingen van DNO en HNB. Er waren rondleidingen en een gevarieerd zaalprogramma met optredens van balletdansers en leden van het Koor van DNO.

Iedere dinsdag is er een gratis toegankelijk *lunchconcert* in de foyer van Het Muziektheater Amsterdam. Leden van onder meer het Nederlands Philharmonisch Orkest, het koor van DNO en Opera Studio Nederland geven acte de présence en brengen een gevarieerd muzikaal programma ten gehore. In 2013 kwamen er in totaal 7.725 bezoekers op af.

In 2013 vond de derde editie plaats van het grootschalige participatieproject *Zingen bij DNO*, dat tot doel heeft op een toegankelijke wijze mensen te enthousiasmeren voor klassieke zang en de artistieke rijkdom van de kunstvorm opera. In totaal zongen 584 mensen mee. Naast het Grote Koor en het Gevorderdenkoor was er een Kinderkoor voor kinderen van 9 tot en met 16 jaar. Alle drie de koren repeteerden onder leiding van professionals uit het team van DNO. Het project resulteerde in een optreden op het podium in Het Muziektheater Amsterdam, dat door 1.334 mensen werd bezocht.

*Jump*, de fanclub van Het Nationale Ballet, brengt jonge balletliefhebbers dichterbij hun favoriete dansers. De website ([www.het-ballet.nl/jump](http://www.het-ballet.nl/jump)) biedt leuke weetjes, interviews, foto's en filmpjes. Fans kunnen verschillende activiteiten bijwonen zoals een kijkje achter de schermen, een workshop, een meet-en-greet met dansers en de jaarlijkse Dansdag. In 2013, het jaar na oprichting, maakte *Jump* een groei door. *Jump* heeft ruim 750 leden waarvan 110 balletscholen. In het kader van *Jump* vonden 27 activiteiten (workshops, rondleidingen en Dansdag) plaats voor ruim 600 deelnemers. De presentatie tijdens de Dansdag werd door 700 bezoekers bijgewoond. Op 28 en 29 september vonden de Tina-dagen plaats in attractiepark Duinrell in Wassenaar. *Jump* was erbij en heeft in twee dagen in totaal 5.840 tienermeiden bereikt met ballet.

In 2013 werden diverse workshops gegeven voor specifieke doelgroepen, bijvoorbeeld voor de Vrienden van De Nederlandse Opera en hun kinderen, en voor studenten van de AHK. In totaal nemen 227 cursisten deel aan de cursussen voor volwassenen, te weten *Ballet in bedrijf*, *Geschiedenis van het ballet*, *Geschiedenis van het danskostuum*, *Ontdek de romantische opera*, *Kennismaking met Wagners Ring* en *De Ring der elementen*.

Het Muziektheater Amsterdam biedt groepsrondleidingen, individuele rondleidingen en een theatrale rondleiding voor kinderen tot 12 jaar. In 2013 zijn 4.478 bezoekers rondgeleid in Het Muziektheater Amsterdam, waarvan 2.272 kinderen.

## **2.4 Publieksbereik en marketing**

### **2.4.1 Algemeen**

Het jaar 2013 kenmerkte zich door een dubbele gerichtheid van de afdeling Marketing, Communicatie en Verkoop; enerzijds op de lopende programmering en het optimaliseren van de zaalbezetting daarvan, anderzijds door het ontwikkelen en implementeren van nieuw strategisch marketing- en communicatiebeleid voor de gefuseerde organisatie.

De afdeling Marketing, Communicatie en Verkoop is al vanaf 2011 centraal georganiseerd. In 2013 is de nieuwe bedrijfsstrategie vertaald naar een nieuwe marketingstrategie met intensievere doelgroepenbenadering en een aangepaste middelenmix, die vanaf februari 2014 wordt geïmplementeerd. Om de nieuwe marketingstrategie optimaal te kunnen uitvoeren is een nieuwe afdelingsstructuur ontwikkeld, die in het voorjaar van 2014 wordt ingevoerd.

Vanaf de formalisering van de fusie per 1 januari 2013, is gewerkt aan de herpositionering van het nieuwe instituut. Publieksonderzoek en een marktverkenning zijn meegewogen in het besluit over een nieuwe naam. De naamsbekendheid van Het Muziektheater Amsterdam was zo laag dat een nieuwe naam gerechtvaardigd was. Deze nieuwe naam draagt bij aan een eenduidig imago en een betere herkenbaarheid van de organisatie en het theater, en biedt de mogelijkheid de gezelschappen als topmerken sterker te profileren. Een nieuwe huisstijl ondersteunt de herprofilering en markeert de fusie. Na een pitch in het voorjaar werd het jonge, prijswinnende bureau Lesley Moore gecontracteerd voor het uitwerken van de nieuwe huisstijl.

Een belangrijke ontwikkeling in 2013 was de uitbreiding van de zichtbaarheid in de (inter)nationale media. Zo waren zowel DNO als HNB met een optreden vertegenwoordigd tijdens de Koningsvaart. Gemiddeld keken bijna 4,5 miljoen mensen naar deze tv-uitzending. Het Koor van DNO trad op tijdens de opening van Uitmarkt in het tv-programma dat live werd uitgezonden door NTR voor een publiek van 350.000 mensen.

De internationale pers kwam veelvuldig kijken naar voorstellingen van DNO en HNB, en liet zich daarover in artikelen en recensies lovend uit. Hoogtepunten waren de nominatie voor het Koor van De Nederlandse Opera als het beste operakoor van de wereld en de 'ranking' van HNB door de New York Times in de top 5 van belangrijkste internationale balletgezelschappen vanwege de vernieuwing van erfgoed en de vele bijdragen aan nieuw repertoire. In eigen land werd het door Martin Pyper ontworpen affiche van *Corps* met fotografie van Erwin Olaf bekroond met de Theater Affiche Prijs 2013. Vanwege de fusie en de nieuwe eenduidige vormgeving voor HNB en DNO, werd na jarenlange vruchtbare samenwerking eind 2013 afscheid genomen van Martin Pyper. HNB betoonde hem dank voor zijn grote bijdrage aan de visuele profilering van HNB in (print)media. DNO nam na jarenlange succesvolle samenwerking afscheid van Lex Reitsma als huisontwerper en zal dit moment markeren met een tentoonstelling van zijn affiches in samenwerking met het Stedelijk Museum in de periode juni-september 2014.

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 5,5%.

## **2.4.2 Marketing en publieksbereik**

Marktanalyses wijzen uit dat publieksbereik vergroot wordt door een specifieke benadering van potentiële publieksgroepen. De marketingstrategie van HNB en DNO is vanaf 2013 daarom nog sterker op doelgroepen gericht, waarbij wordt gedifferentieerd in bestaand publiek opera, bestaand publiek ballet en nieuw publiek, met ieder een eigen marketingmanager. De strategie behelst het aanspreken van breed, bestaand en potentieel publiek met prikkelende achtergrondinformatie, introducties en inleidingen. Storytelling speelt een belangrijke rol in de communicatie met het publiek.

Met de nieuwe marketingstrategie wil Het Muziektheater Amsterdam haar positionering verstevigen en haar hoge gemiddelde bezettingsgraad van 87% (t.o.v. 85% in 2012) consolideren en verhogen. Een van de manieren om dat te doen is via crossselling tussen opera en ballet, waarvoor in 2013 de basis is gelegd. Ook het voor beide kunstvormen benutten van analyses van kaartverkoop en publieksofbouw in relatie tot de marketinginspanningen is daarbij behulpzaam. HNB had een gemiddelde bezettingsgraad van 84% in 2013 (t.o.v. 83% in 2012) en DNO van 90% (t.o.v. 90% in 2012). Het aantal abonenthouders ten opzichte van de reguliere verkoop bedroeg bij DNO 45%, bij HNB 14%. HNB bereikte in 2013 19% nieuw publiek (t.o.v. 12% in 2012), voor DNO lag dat aantal op 7% (t.o.v. 11% in 2012). De voorstellingen in Amsterdam hadden een landelijk bereik: ruim 60% van de bezoekers kwam van buiten Amsterdam.

Publieksevaluaties, waarin per voorstelling 100 kaartkopers werd gevraagd de voorstellingen en service te beoordelen, werden gedaan in een continu bezoekersonderzoek, afgenomen door Hendrik Beerda Brand Consultancy. Hieruit bleek de publiekswaardering voor de voorstellingen onverminderd hoog: 97% van de bezoekers van HNB komt zeker of waarschijnlijk terug en gemiddeld werden producties beoordeeld met een 8,7. Ook bij DNO gaf 97% van de bezoekers aan zeker of waarschijnlijk terug te keren, met een beoordeling voor de producties van 8,5.

Met als doel het verder vergroten van de publieksinkomsten door betere service en monitoring en een doelgroepgerichte benadering van bezoekers, is in 2013 het nieuwe kaartverkoopstelsel Audience View in gebruik genomen. Het integreert kaartverkoop en Customer Relationship Management, dat bezoekers een op maat gesneden aanbod kan doen, wat belangrijk is bij verkoop en cross-selling. Het stelsel heeft nog kinderziektes die de organisatie aan het oplossen is. De afdeling Fondsenwerving en Relaties gaat het stelsel gebruiken voor het ontwikkelen van campagnes en het definiëren van potentiële donateurs.

### 2.4.3 Online Media

Een belangrijk deel van de marketingstrategie is de aanwezigheid van DNO en HNB in sociale en andere online media. Behalve voor marketingdoeleinden is deze ook belangrijk voor de (inter)nationale naamsbekendheid en zichtbaarheid. De online-mediastrategie benut een mix van betaalde en redactionele (gratis) publiciteit. In 2013 is ingezet op versterking van de online aanwezigheid, en is met het bereiken van specifieke doelgroepen met advertenties en campagnes via verschillende online platforms (Rich Media Banners, LinkedIn, Spotify) geëxperimenteerd. Deze nieuwe inzet van online advertising resulteerde in extra vertoningen van de campagnebeelden en veel extra views van de campagnevideo's door een specifiek geselecteerd publiek.

Beide gezelschappen groeiden flink in de sociale media, en telden in 2013 ruim 60% meer volgers op Facebook dan in 2012, waardoor de online interactie met het publiek verder toenam.

Gezelschap	Facebook	Twitter	YouTube views	Aantal nieuwe video's	Website bezoeken	E-nieuwsbrief abonnees
HNB	25.500	6.400	456.372	37	540.000	8.339
DNO	9.000	4.900	187.388	26	575.800	9.914

Storytelling is een belangrijk middel om het eigentijdse publiek online te kunnen bereiken. Door middel van repetitieve video's en making of video's vertellen we de verhalen achter de producties van HNB en DNO. Na een première publiceren we in sociale media en online platforms als YouTube trailers van de productie. Via de zelf geproduceerde video's dragen we het vakmanschap van de dansers, zangers, musici, dirigenten, regisseurs en medewerkers uit onze ateliers uit. Aparte uploads op Facebook zorgen er voor dat de video's op dit platform razend snel verspreid worden. Deze aanpak via storytelling leidt tot een groot publieksbereik. Ze bereiken directe fans, hun achterban en een cultureel georiënteerd publiek.

### 2.4.4 Pers en media-exposure

In 2013 genereerden HNB en DNO veel media-aandacht voor de kunstvormen maar ook in toenemende mate voor het instituut. Op 17 oktober werd de nieuwe naam bekend gemaakt.

#### HNB

Met diverse tv-uitzendingen waarbij het gezelschap betrokken was, zijn 6,5 miljoen kijkers bereikt. De Junior Company wist met media aandacht in verschillende tv-programma's ruim 2,2 miljoen kijkers te bereiken. Zo was de Junior Company onder meer te zien in: Een Vandaag (Avro), RTL Nieuws (RTL4), Nieuwsuur (NOS/NTR), Opium TV (Avro), Je zal het maar zijn (BNN), Holland Festival Journaal (NTR/Vpro), Kunststof TV (NTR), NOS op 3 (NOS), Tijd voor Max (Omroep Max), Koffietijd (RTL4). De jongere doelgroep werd bereikt met programma's als Nick Battle (Nickelodeon) en Z@ppsport (Tros).

De internationale schrijvende pers was geregeld te gast bij HNB en heeft een zeer hoge waardering voor het gezelschap en zijn producties. Het programma *Shen Wei/David Dawson* met twee wereldpremières, het *Gala* en *Corps* trokken internationaal grote aandacht in media als The New York Times, Financial Times, Wall Street Journal (Verenigde Staten), Frankfurter Allgemeine Zeitung (Duitsland), Danse (Frankrijk) en Tanz (Duitsland). Het bijzondere levensverhaal en talent van danseres Michaela DePrince van de Junior Company kon rekenen op grote mediabelangstelling zowel in printmedia (bijvoorbeeld: cover Volkskrant Magazine) en televisie (Nieuwsuur, RTL Nieuws).

In 2013 werd de hitproductie *Cinderella* internationaal uitgebracht in de bioscopen, later in het jaar volgde de release op dvd en Blu-ray. De productie werd onthaald met lovende recensies en bekroond met de prestigieuze internationale dansprijs de Benois de la Danse voor beste nieuwe productie 2013, samen met Hans van Manens *Without Words*, ook een productie van HNB. Ook de DVD/Blu-ray werd geprezen door de vakpers: 'The ballet is most sensitively filmed, under the direction of Jeff Tudor, giving the viewer a very clear impression of the production's magical designs by Julian Crouch, and also the lively performances by the cast.' (Dancing Times, september 2013). In oktober 2013 volgde in de Internationale Record Review: 'There is not a single weak link in the cast and in scene upon scene what you see onstage ideally complements Prokofiev's glowingly inspired score. Unmissable.'

## DNO

2013 stond in het teken van het 25-jarig jubileum van Pierre Audi bij DNO en de reprise van de losse delen uit *Der Ring des Nibelungen*. Het leverde onder meer interviews op in de Financial Times en International New York Times. Ook werd Pierre Audi voor het eerst geïnterviewd door het vakblad Opernwelt. In 2014 verschijnen nog interviews in het Britse vakblad Opera en het Franse vakblad Opéra. Ook de Nederlandse pers heeft veel aandacht voor het jubileum. Zo plaatste Trouw een groot interview dat met een foto werd aangekondigd op de voorpagina en wijdde NTR Podium de uitzending van zondag 8 december geheel aan het jubileum in de vorm van een interview bij Pierre Audi thuis (bereik: 86.000 kijkers).

In oktober maakten DNO en het Nederlands Philharmonisch Orkest in een gezamenlijk persbericht bekend dat hun beider chef-dirigent Marc Albrecht heeft bijgetekend voor drie seizoenen. Het nieuws kreeg nationaal en internationaal aandacht in de media.

DNO werkt structureel samen met de NTR om operaproducties via de Nederlandse publieke omroep (NPO) toegankelijk te maken voor een breed publiek. Alle operaproducties worden op Radio 4 uitgezonden en bereiken gemiddeld per uitzending 25.000 luisteraars. De kijkcijfers van de NTR December Operamaand in 2013 waren hoger dan het jaar daarvoor: *Die Zauberflöte* 94.000, *Guillaume Tell* 78.000, *Deidamia* 55.000. De reportage van *Boom! Amsterdam is een opera* is bekeken door 57.000 (uitgezonden direct na *Guillaume Tell*).

De nationale schrijvende pers was bij elke première van DNO goed vertegenwoordigd, en de internationale recensenten kwamen met name naar de nieuwe producties van *Guillaume Tell*, *Die Meistersinger von Nürnberg*, *Armide* en *De speler*. Belangrijke media die in dit opzicht genoemd moeten worden zijn de Frankfurter Allgemeine Zeitung, Süddeutsche Zeitung, Neue Zürcher Zeitung, Die Welt, Financial Times en International New York Times.

In het bijzonder dient de internationale coproductie van *Einstein on the Beach* te worden vermeld. Deze productie kon op veel (inter)nationale media-aandacht rekenen wat er aan bijdroeg dat alle voorstellingen in januari volledig waren uitverkocht.

Op zondag 20 januari 2013 verkoos de Britse krant Sunday Times de SACD-uitgave van *Elektra* tot cd van de week. In het najaar van 2013 werden in samenwerking met de label Challenge twee andere producties van DNO op SACD uitgebracht: Franz Schrekers *Der Schatzgräber* en Manfred Trojahn's *Orest* (wereldpremière bij DNO in december 2011). Opus Arte presenteerde eind 2013 de dvd van de succesvolle DNO-productie *De legende van de onzichtbare stad Kitesj en het meisje Fevronja*, die in het voorjaar van 2013 werd uitgeroepen tot beste productie tijdens de uitreiking van The International Opera Awards.

## **2.5 Personeel en organisatie**

### **2.5.1 Algemeen**

De fusie van de drie stichtingen Het Muziektheater Amsterdam, De Nederlandse Opera en Het Nationale Ballet tot één organisatie op 1 januari 2013, was het sluitstuk van een periode waarin de organisaties hun samenwerking steeds verder hadden geïntensiveerd.

Voor het personeel betekende deze fusie in juridische termen een 'overgang van onderneming' waarbij Stichting Het Muziektheater Amsterdam de overnemende partij was en fungeerde als rechtsopvolger van de beide andere stichtingen. De Stichting De Nederlandse Opera en Stichting Het Nationale Ballet verdwenen als werkgeversnaam maar bleven bestaan als merknaam en voor de aanduiding van de opera- en balletactiviteiten.

Tijdens de overgang van onderneming bleven de arbeidsvoorwaarden, rechten en plichten van de werknemers van Stichting Het Muziektheater Amsterdam ongewijzigd. Op de werknemers die tot 2013 in dienst waren bij Het Muziektheater Amsterdam en De Nederlandse Opera blijft de vigerende bedrijfscao van toepassing. Eind 2013 werd een akkoord bereikt over de verlenging van deze cao tot 1 juli 2014. Op de werknemers die tot 2013 in dienst waren bij Het Nationale Ballet blijft de cao voor de Dans van toepassing. Er wordt door een werkgevers- en werknemersdelegatie gewerkt aan een fundament voor een nieuwe cao met geharmoniseerde en vernieuwde arbeidsvoorwaarden voor Nationale Opera & Ballet. Naar verwachting ligt hiervoor medio 2014 een blauwdruk klaar.

Eind 2013 heeft de directie een masterplan voor de organisatie vastgesteld waarin de organisatiedoelen voor komende jaren zijn opgenomen. Belangrijke doelen zijn het verbeteren van de financiële infrastructuur en organisatie, het efficiënter en effectiever werken, het reduceren van de kosten, het terugdringen van de vergrijzing en het ziekteverzuim en het moderniseren van de arbeidsvoorwaarden. In 2014 wordt begonnen met de realisatie van deze doelen.

### **2.5.2 Personeelsbeleid**

De organisatie blinkt uit in hoogwaardige expertise en ervaring op alle gebieden die nodig zijn voor het kunnen presenteren van opera en ballet op topniveau. Opera en ballet zijn teamprestaties waarbij artistieke en technische excellentie op gelijkwaardig niveau moet worden ingezet voor een optimaal resultaat. Goede samenwerking, initiatief, lerend vermogen en resultaatgericht werken zijn daarbij essentieel. Het personeelsbeleid is hiermee in overeenstemming en zal in 2013-2016 een moderniseringsslag ondergaan, gericht op goed werkgeverschap waarin zowel aandacht is voor maatwerk als voor flexibiliteit. In de komende jaren zal in het bijzonder aandacht worden besteed aan het omgaan met de vergrijzing van de organisatie en worden ingezet op behoud van een grote verscheidenheid op het gebied van leeftijd en culturele diversiteit.

Alle bedrijfsonderdelen die zich daarvoor lenen zijn inmiddels centraal georganiseerd. Op 1 januari 2013 werden de afdelingen Fondsenwerving & Relatiebeheer van De Nederlandse Opera en Het Nationale Ballet tot één geïntegreerde afdeling samengevoegd, waarin ook Ticketing/Gastenplacering en Eventmanagement zijn ondergebracht. Alle andere afdelingen die beide kunstvormen ondersteunen en mogelijk maken waren al eerder gecentraliseerd. In 2013 verliet het Hoofd Fondsenwerving & Relatiebeheer de organisatie om gezondheidsredenen. Per 1 mei 2014 treedt het nieuwe Hoofd aan.

Qua omvang onderging de organisatie in 2013 geen grote wijzigingen. De personeelsbegroting voor 2013 ging uit van 530,8 fte. Op 1 januari 2013 bestond de personeelsformatie uit 510,7 fte (exclusief stagiairs) en op 31 december 2013 uit 516,84 fte (exclusief stagiairs). Dit betreft medewerkers met een vaste en tijdelijke aanstelling, niet zijnde oproepkrachten. In 2013 hebben 51 mensen stage



gelopen bij onze organisatie waarvan 55% bij technische afdelingen. De organisatie werkt al jaren met – naast de vaste medewerkers – een pool van flexibel in te huren tijdelijke krachten, vooral voor publieksbegeleiding en technische ondersteuning. In 2013 zijn er openstaande en tijdelijke vacatures waar nodig ingevuld door inhuur van tijdelijke krachten, zoals met interim functies bij marketing.

In 2013 werd € 236.000 besteed aan opleiding, training en coaching van werknemers. Naast trainingen die gevolgd werden voor het behoud van certificering, zijn opleidingen aangeboden op het gebied van leidinggeven, projectmatig werken en optimalisering van het productieproces.

In 2013 bedroeg het gemiddelde arbeidsverzuim van de gehele organisatie 7,1%. Dit was een stijging ten opzichte van het gemiddelde verzuim in 2012, dat 6,4% bedroeg. Met name het eerste kwartaal van 2013 kende een hoog verzuim. Oorzaken waren het feit dat de gemiddelde leeftijd van ons personeelsbestand relatief hoog is, verder de vele veranderingen in de organisatie door de fusie en de hoge werkdruk. Het management stuurt aan op een structurele verlaging van het arbeidsverzuim.

De stichting voert actief veiligheidsbeleid en inventariseert en evalueert conform de ARBO-wet de verschillende risico's met als doel deze zo goed mogelijk te beheersen. Het Muziektheater Amsterdam registreerde in 2013 in totaal 42 incidenten en/of bedrijfsongevallen. Na registratie werd iedere situatie geanalyseerd en zijn er, indien nodig, maatregelen genomen om herhaling te voorkomen.

### **2.5.3 Medezeggenschap**

Vanwege de fusie werd in 2013 ook de structuur van medezeggenschap aangepast. Deze ging over op één Ondernemingsraad, een Onderdeelcommissie Dans en een Onderdeelcommissie Koor. Op 14 mei 2013 vonden verkiezingen plaats voor 13 OR-zetels, waarvoor zich 18 medewerkers kandidaat stelden. Van de 612 stemgerechtigde medewerkers brachten 386 hun stem uit, een opkomstpercentage van 63%. Op 15 mei 2013 werd de uitslag bekend gemaakt en koos de OR een driekoppig dagelijks bestuur. De voorzitter van de oude OR blijft aan tot februari 2014 waarna de OR uit haar midden een nieuwe voorzitter kiest. Momenteel beschikt Het Muziektheater Amsterdam over een Ondernemingsraad van 13 personen, een Onderdeelcommissie Dans van 5 personen en een Onderdeelcommissie Koor van 3 personen. Hiermee is de medezeggenschap volledig afgestemd op de gefuseerde werkgever. Op 1 oktober 2013 verliet ambtelijk secretaris van de OR Merian Piscaer na een dienstverband van ruim 23 jaar de organisatie in het kader van vervroegde pensionering. Na een interne wervingsprocedure wordt Noor Bank aangesteld als de nieuwe ambtelijk secretaris van de OR.

In 2013 diende de bestuurder zes instemmingsaanvragen in, vier adviesaanvragen en werden vier informatiebrieven verstuurd. Er werden zeven overlegvergadering gevoerd waarvan één overleg algemene gang van zaken, in aanwezigheid van twee toezichthouders.

## 2.6 Zakelijk beleid

### 2.6.1 Bestuursmodel

De stichting werkt met een Raad-van-Toezicht-model, hetgeen gezien de complexiteit en omvang van de organisatie het juiste bestuursmodel is. Conform de statuten is vanaf 1 januari 2013 een driehoofdige directie benoemd, 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: Pierre Audi (directeur opera), Ted Brandsen (directeur ballet) en Els van der Plas (algemeen directeur).

### 2.6.2 Governance

De statuten en reglementen van de gefuseerde stichting zijn conform de Code Cultural Governance opgesteld en worden nageleefd. Inzake de benoemingsperiode van de leden van de Raad van Toezicht wijkt de organisatie af van de bepaling uit de Code: 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 in kennis en expertise van de raad.

In het najaar 2013 is een herziene Code van kracht geworden. Daarin zijn geen nieuwe bepalingen opgenomen waaraan de stichting nog niet voldoet.

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 toegetreden tot de directie van de stichting. Informatie over beloning bestuurders in het kader van de WNT is opgenomen in de toelichting op de jaarrekening (zie paragraaf 4.4.9).

Directieleden hebben toestemming van de Raad van Toezicht nodig ten aanzien van betaalde en onbetaalde nevenfuncties. Voor een overzicht van betaalde en onbetaalde nevenfuncties zie paragraaf 4.4.9.

### 2.6.3 Financieringsmix

De stichting heeft in 2013 in totaal € 16.882.000 eigen inkomsten gerealiseerd, een daling van € 2.523.000 ten opzichte van 2012. Deze werd veroorzaakt door een daling van de recettes door minder voorstellingen en een daling van private bijdragen. In het seizoen 2011-2012 werd het 50 jarig jubileum van HNB groots gevierd met diverse bijzondere producties en activiteiten waaraan door private fondsen fors en meer dan gemiddeld is bijgedragen. Het seizoen 2011-2012 was in dat opzicht uitzonderlijk.

Eigen inkomstenpercentage	2013	2012	Norm ultimo 2016
OCW	40,2%	43,4%	25,5%
Gemeente Amsterdam	28,7%	30,3%	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 baten.<sup>1</sup> Deze ambitie moet worden bereikt door het nieuwe, eenduidige profiel als tophuis 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 marketing volgt de kaartverkoop op de voet en past waar nodig de marketinginspanning aan om de doelstellingen te kunnen behalen. Om inkomsten uit kaartverkoop te optimaliseren wordt al jaren prijsdifferentiatie toegepast. Vanaf het najaar van 2013 worden variabele prijzen gehanteerd: bij veel vraag worden de prijzen - vanaf 75% dagbezetting - verhoogd. De inkomsten uit kaartverkoop worden op deze manier geoptimaliseerd.

### **Internationale inkomsten**

De inkomsten uit coproducties, verhuur en bijzondere optredens worden zowel voor DNO als voor HNB steeds belangrijker. In 2013 zijn deze inkomsten € 591.000 hoger uitgevallen dan begroot. Zowel DNO als HNB hebben een groot internationaal netwerk en worden zeer gewaardeerd als een solide en aantrekkelijke partner.

### **Fondsenwerving en Relatiebeheer**

De (geïntegreerde) afdeling Fondsenwerving & Relatiebeheer heeft als doel additionele inkomsten te genereren voor de beide kunstvormen en voor het theater. Deze derde geldstroom bestaat uit sponsorinkomsten, donaties van particulieren, marktpartijen en bijdragen van private fondsen.

Het bundelen van krachten, kennis, netwerken en ervaring op het gebied van fondsenwerving is een pré in een markt die momenteel overspoeld wordt door culturele, sportieve en maatschappelijke instellingen op zoek naar derde geldstroom. F&R heeft in 2013 een strategie geformuleerd voor de gehele organisatie, en is begonnen met de uitvoering ervan.

### **Sponsoring**

Afgelopen jaren hebben HNB en DNO een sterk relatienetwerk in het bedrijfsleven opgebouwd, dat in 2013 goed is onderhouden. Aan de sponsorinkomsten is echter te merken dat bedrijven last hebben van de crisis en zich minder snel vastleggen voor grote bedragen en lange contracten. Ondanks de lastige marktomstandigheden heeft de stichting meer sponsorinkomsten gerealiseerd dan begroot.

De Bedrijvenclub van HNB bestond in 2013 uit vijf leden: Shell, ABN AMRO, Loyens & Loeff, De Nederlandsche Bank en AkzoNobel. Vrijwel alle leden waren aanwezig bij het jaarlijkse Zakendiner, dat een terugkerend succes is en altijd op een bijzondere locatie wordt gehouden, dit jaar in het vernieuwde Decoratelier. CMS, advocaten en notarissen, was in 2013 wederom verbonden aan DNO als Europees partner. Het gezamenlijke concept OperaLounge van CMS en DNO werd genomineerd voor een SponsorRing in de categorie Kunst & Cultuur. AkzoNobel trad op als partner in de renovatie van het Decoratelier met sponsoring *in natura*. Het chemieconcern nam de (rode) coating voor zijn rekening en zorgde er tevens voor dat deze vakkundig op het gebouw werd aangebracht.

### **Verhuur**

Ook commerciële verhuur draagt bij aan de eigen inkomsten, zowel via verhuur van (ruimtes in) het gebouw, als van de kunstvormen. Daarnaast vormen de hospitality events bij voorstellingen een steeds aantrekkelijker aanbod voor zakelijke contacten. In 2013 was er een succesvolle besloten

---

<sup>1</sup> Op basis van definitie inkomstennorm van de Gemeente Amsterdam

voorstelling van *The Sleeping Beauty* georganiseerd met een passend arrangement voor Achmea/Zilveren Kruis.

### **Particuliere donaties**

Zowel HNB als DNO heeft een actieve vriendenvereniging en een groot trouw publiek, een goede uitgangspositie voor het vergroten van het aandeel private giften. De Vrienden van HNB maken deel uit van Het Nationale Balletfonds, wat inhoudt dat de inkomsten rechtstreeks ten goede komen aan HNB. De organisatie en coördinatie van de Vrienden van HNB wordt gedaan vanuit de afdeling F&R. Naast inkomsten uit lidmaatschap, zijn er inkomsten uit activiteiten als de Vriendenreis en cursussen. De Vrienden van DNO vormen een aparte vereniging. Zij doen jaarlijks een substantiële gift aan DNO waaruit onder andere de inleidingen worden gefinancierd.

Met diverse wervingscampagnes, intensieve inzet van ambassadeurs en specifieke acties worden de mogelijkheden voor giften aan onze instelling onder de aandacht van potentiële donateurs gebracht. Voor de werving van particuliere donateurs zijn meerdere evenementen georganiseerd in 2013, zowel in Het Muziektheater Amsterdam als bij particulieren thuis. Ervaring leert dat kleinschalige evenementen en één-op-één-benaderingen het meest effect hebben om grote structurele donateurs te werven. DNO organiseerde daarnaast een particuliere wervingscampagne ten behoeve van de renovatie van het Decoratelier. Dergelijke campagnes rondom projecten blijken effectief als ze eens in de twee jaar worden georganiseerd. HNB en DNO wisselen elkaar hierin af. Zowel bij DNO als HNB is het aantal grote structurele donateurs toegenomen in 2013.

De inkomsten van particuliere giften voor zowel DNO als HNB vielen in 2013 lager uit dan begroot. Bij DNO bleek de doelstelling te ambitieus, bij HNB was de verlaging gepland. In overleg met het bestuur van de Stichting Het Nationale Ballet Fonds is besloten een deel van de toegezegde bijdrage aan HNB voor 2013 naar 2014 over te hevelen.

De bijdragen van private fondsen zijn sterk afhankelijk van het aantal en de aard van activiteiten. Er wordt in de organisatie zorgvuldig vastgesteld welke activiteiten het beste aansluiten bij de doelstellingen van specifieke fondsen voordat aanvragen worden gedaan. In 2013 zijn bijdragen van private fondsen ontvangen voor Junior Company van HNB en het participatieproject *BOOM! Amsterdam is een opera* van DNO. Hieraan hebben bijvoorbeeld VSBfonds, de VandenEnde Foundation, het Prins Bernhard Cultuurfonds en MAOC Gravin van Bylandt Stichting bijgedragen.

## **2.6.4 Financieel beleid**

### **Exploitatieresultaat**

Voor 2013 bedraagt het gerealiseerde exploitatieresultaat € -4.122.000. Dit is een verbetering van € 1.543.000 ten opzichte van de begroting. Het negatieve exploitatieresultaat is met name veroorzaakt door twee zaken die niet structureel van aard zijn en die ook in de begroting waren opgenomen. De financiering van dit negatieve exploitatieresultaat kan worden opgevangen door bestemmingsreserves die in het verleden zijn opgebouwd. Deze bijzondere posten betreffen de afwaardering van het Decoratelier van € 2.915.000 ten laste van de *Bestemmingsreserve restant subsidie OCW 2009-2012 Opera* en het saldo voor de realisatie van de internationale programmering in Het Muziektheater Amsterdam van € 1.078.000 ten laste van de *Bestemmingsreserve toekomstige activiteiten EPP*. De verplichtingen voor de internationale programmering in het seizoen 2012-2013 waren aangegaan voordat de bezuiniging door de Gemeente was opgelegd. Als het exploitatieresultaat wordt gecorrigeerd voor deze twee incidentele posten, bedraagt het exploitatieresultaat € -129.000.

## Eigen vermogen en liquiditeit

De stichting heeft in 2013 minimale normen vastgesteld voor het eigen vermogen en de liquiditeit.

	2013	2012	Minimale norm
<b>Solvabiliteit</b>			
Solvabiliteitsratio	13%	13%	10%
Haringmaat	10%	10%	10%
<b>Liquiditeit</b>			
Quick ratio	2,7	2,9	1,0

De directie heeft in 2013 een tweetal minimale normen vastgesteld voor het eigen vermogen. Zowel de solvabiliteitsratio als de haringmaat wordt 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 in totaal voor € 9.778.000 over een aantal bestemmingsreserves en -fondsen. Van het totaal van deze bestemmingsreserves en -fondsen is meer dan 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 2013 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.

Twee maal per jaar worden meerjarenramingen opgesteld om vast te stellen of de voorgenomen producties in die periode gefinancierd kunnen worden, en om vast te stellen of het verloop van de hoogte van het eigen vermogen voldoet aan de gestelde normen. De in 2013 opgestelde meerjarenramingen over de periode 2014-2016 geven aan dat de huidige ambities en opgelegde normen door de subsidiënten alleen gerealiseerd kunnen worden door te onttrekken aan de opgebouwde bestemmingsreserves en -fondsen. Dit was al in de aanvraag voor de Kunstenplanperiode 2013-2016 voorzien. De in het verleden opgebouwde bestemmingsreserves zijn toereikend om het begrote exploitatietekort in 2014 en de geraamde tekorten in 2015 en 2016 op te vangen.

Daarnaast worden per kwartaal prognoses van het exploitatieresultaat opgesteld op basis van de realisatie tot en met die periode aangevuld met een schatting van opbrengsten en kosten voor de komende periode tot en met jaareinde. Aan de hand van deze informatie heeft de directie gestuurd op de variabele kosten van dit verslagjaar of de komende jaren. Omdat met name DNO de programmering al contractueel vastgelegd voor de komende twee jaar, is het niet altijd mogelijk om in het huidige verslagjaar bij te sturen.

### 2.6.5 Gebouw en voorzieningen

In het verslagjaar is veel aandacht besteed aan het in optimale conditie houden van het gebouw en de voorzieningen, in een verantwoorde balans met de vraag vanuit het artistieke beleid. Gebouw en voorzieningen staan ten dienste van het vakmanschap in huis en dragen bij aan de beleving van publiek en bezoekers. De nieuwe tweetalige boventiteling en het in ere herstellen van het Struyckenplafond zijn voorbeelden van in 2013 doorgevoerde verbeteringen die voor bezoekers zichtbaar zijn. Om de publieksbeleving verder te verbeteren en tevens bij te dragen aan de strategie van Het Muziektheater Amsterdam om een aantrekkelijke en levendige culturele locatie in het hart van Amsterdam te zijn, zijn in 2013 concrete plannen ontwikkeld voor de revitalisering van het voorgebouw.

Architectenbureau Dam & Partners werkt mee aan de revitalisering van het voorgebouw. Om de plannen hiervoor te kunnen concretiseren, is in de zomer van 2013 een projectmanager aangesteld. Het Programma van Eisen is vastgesteld, er is een faseringsplan ontwikkeld. Een plan voor de fondsenwerving wordt voorbereid. In 2013 is gesproken met een adviseur voor het ontwikkelen van een horecaconcept. De eerste verbeteringen in het voorgebouw zullen in de zomer van 2014 zichtbaar worden.

De afdeling ICT & Informatisering heeft de in 2012 gestarte migratie van computers en servers in 2013 afgerond. De toegankelijkheid van wifi is verbeterd; deze is nu in het hele gebouw te gebruiken. In juni 2013 is het nieuwe ticketing- en CRM-systeem in gebruik genomen. De investeringen hiervoor zijn uit de MIOP voorzien en gedaan.

De afdeling Audio Visuele Communicatie (AVC) heeft in 2013 geïnvesteerd in nieuwe HD-camera-systemen. Daarmee kan de organisatie zelf kwalitatief hoogwaardige opnames maken van ballet- en operaproducties ten behoeve van trailers, televisie-uitzendingen, dvd's, making of's, live uitzendingen en bioscoopvertoningen. Deze opnames worden steeds belangrijker voor de online zichtbaarheid van DNO en HNB, en de eigen regie daarvan.

Volgens planning is de noodzakelijke asbestsanering bij de drie compartimenteringsdeuren in 2013 uitgevoerd. De Gemeente (verhuurder) en Het Muziektheater Amsterdam (huurder) zijn nog in gesprek over de afwikkeling van de kosten (€ 125.000).

### **Duurzaamheid**

Op 21 juni 2013 zijn de renovatiewerkzaamheden van het Decoratelier in Amsterdam-Zuidoost conform de planning opgeleverd. Op 24 september vond onder grote belangstelling de feestelijke opening plaats. Het project is zo duurzaam mogelijk en binnen het beschikbare budget gerealiseerd. Waar mogelijk is gebruik gemaakt van gerecycled materiaal. Er is gekozen voor een aansluiting op het duurzame warmtenet van NUON (restwarmte Diemer Energiecentrale). De gasaansluiting kon daarom in 2013 worden opgezegd. Door de toename van daglicht en energiezuinige verlichting wordt er minder energie verbruikt. Dankzij de renovatie zijn de arbeidsomstandigheden voor de medewerkers aanzienlijk verbeterd. Er is meer daglicht, er zijn hijsmiddelen, vlakke vloeren, een laad- en losperron met lift en een inpandig truckdock.

Niet alleen bij het Decoratelier is duurzaamheid een onderwerp waaraan in 2013 aandacht is besteed, maar dit geldt ook voor Het Muziektheater Amsterdam. De medewerkers dragen bij aan duurzaam werken door het dagelijks gebruiken van de afvalscheiding en het bewust omgaan met energie op de werkvloer. Bij nieuwe lichtbronnen worden energiezuinige armaturen toegepast. De facilitaire dienst is een project gestart voor daglicht en aanwezigheid gestuurde schakeling van de ruimteverlichting.

### **2.6.6 Risicoanalyse**

In tijden van crisis is de politiek ook in beweging. Dit kan invloed hebben op de subsidieverstrekking aan culturele instellingen. Het Muziektheater Amsterdam is afhankelijk van de nationale en gemeentelijke overheid. Het is van belang zowel politiek als maatschappelijk draagvlak te creëren en vast te houden.

De subsidie is afgelopen jaren afgenomen en de loonbijstelling en prijscompensatie zijn vrijwel nihil gebleven. Hierdoor is in feite sprake van een aanzienlijke vermindering van de overheidsfinanciering. Voor de periode 2013-2016 is gekozen voor een vermindering van activiteiten en wordt actief gestuurd op meer efficiency in de organisatie. Omdat de programmering van opera en ballet voor 2017 en verder reeds in deze Kunstenplanperiode wordt bepaald, zouden eventuele negatieve wijzigingen van de subsidie voor het Kunstenplan 2017-2020 die op korte termijn worden doorgevoerd een groot risico betekenen. Het langjarig subsidieperspectief van de rijksoverheid uit de voorgaande beleidsperiode

was juist tot stand gekomen vanuit oog voor de specifieke bedrijfsvoering van internationale culturele instellingen zoals DNO en HNB. Zij moeten jarenlang vooruit plannen en contracteren om toptalent aan zich te kunnen binden. Dat brengt met zich mee dat grote risico's niet op korte termijn kunnen worden opgevangen.

De vraag naar legitimering van subsidies en transparante verantwoording over bestedingen en effecten staan hoog op de politieke en maatschappelijke agenda. Afzonderlijke instellingen dienen individueel en collectief zorg te dragen voor adequate onderbouwing van en bij te dragen aan het politieke en maatschappelijke debat over cultuur(financiering). De directie van de stichting geeft daarom hoge prioriteit aan het vergroten van de bekendheid met en het draagvlak voor de kunstvormen opera en ballet in de samenleving en een transparante bedrijfsvoering.

De ambities op het gebied van eigen inkomsten zijn hoog, zowel voor publieksinkomsten als voor sponsoring, donaties en fondsen. Maatschappelijke en economische ontwikkelingen die een nadelig effect hebben op het bestedingspatroon van particulieren en bedrijven kunnen dus ook van grote invloed zijn op de inkomsten van de stichting.

De door het bedrijfsleven te investeren sponsormiddelen zijn de laatste jaren afgenomen, terwijl de vraag om sponsoring van culturele instellingen juist groter is dan ooit. De economische crisis leidde in 2010 en 2011 tot een terugloop van verkoop van tickets. Inmiddels is de situatie stabiel. Wel is meer marketinginspanning dan in het verleden nodig om dit resultaat te bereiken. In het seizoen 2013-2014 worden de eerste tekenen van groei van kaartverkoop zichtbaar.

De consequenties van de subsidiekortingen in het orkestenbestel hebben met name een groot nadelig effect op Holland Symfonia en hiermee op HNB. Vanwege de beperkte capaciteit van het nieuw samengestelde orkest dat voor de romantisch-klassieke producties met ruim veertig freelancers moet worden aangevuld, is HNB geconfronteerd met additionele kosten van € 250.000 per jaar. De directie heeft bij het Ministerie van OCW aangedrongen op een structurele oplossing.

Kwaliteit en stabiliteit van het orkestenbestel is noodzakelijk voor de kwaliteit en vooruitstrevendheid van de programmering. De directie gaat ervan uit dat het Ministerie van OCW bij de financiering van begeleidende orkesten zijn oordeel en besluit voor de volgende Kunstenplanperiode mede baseert op de behoefte van DNO en HNB.

De subsidie van de Gemeente Amsterdam voor het gebouw, namelijk € 3.100.000, is structureel te weinig om de kosten te dekken (zie rapport Meerjarig Onderhoudsplan 2010-2034). Dit vormt een risico voor de toekomst van het gebouw, het theater en daarmee voor de stichting in totaliteit. De stichting is hierover in gesprek met de Gemeente Amsterdam. Er is een convenant gesloten tussen Gemeente Amsterdam en de Rijksoverheid, waarin verantwoordelijkheden voor onderhoud en instandhouding van culturele gebouwen wordt geregeld. Vanwege het financiële risico is het van belang dat de organisatie de vinger aan de pols houdt ten aanzien van de hoogte van de subsidie voor het gebouw in relatie tot de werkelijke kosten.

De revitalisering van het voorgebouw moet met beleid worden geïmplementeerd. Het project is in drie fasen opgeknipt opdat we de (financiële) risico's goed kunnen managen. Voor dit project hebben we een hoge wervingstarget die in deze tijden lastig is te halen. Dit project biedt ook een kans om bedrijven en belangrijke spelers in de maatschappij aan ons te binden.

De stichting opereert in een internationale context en is genoodzaakt om de programmering tenminste twee jaar van tevoren vast te leggen en artiesten te contracteren. Hierdoor kan de directie op korte termijn alleen bijsturen op flexibele productiekosten. Stabiele financiering is van cruciaal belang.

Het nieuwe ticketing-systeem AudienceView heeft nog de nodige kinderziektes. Aangezien dit het belangrijkste middel is om onze tickets en abonnementen te verkopen en klanten een op maat gesneden service te bieden is het van het grootste belang dat dit systeem goed en bevredigend werkt.

Om nog beter te sturen in tijden van crisis besteedt de organisatie veel energie aan het verbeteren van de financiële infrastructuur en organisatie en aan het tijdig kunnen constateren van belangrijke aandachtspunten. ICT kan daar nog beter bij helpen dan het nu al doet. Een moderniseringslag op ICT gebied is van belang om de doelen van de organisatie te laten slagen. Dit zijn grote veranderprojecten die de organisatie moeten gaan ondersteunen. Het is van belang dat die veranderingen het primaire proces niet aantasten.

De stichting heeft een treasurybeleid waarin staat beschreven hoe wordt omgegaan met financiële risico's. Een financieel risico betreft het valutarisico. De stichting mitigeert dit risico door contracten in euro's af te sluiten. Als dit niet mogelijk is, wordt beoordeeld of financiële instrumenten moeten worden ingezet om het risico af te dekken. In 2013 werd het niet nodig geacht dergelijke financiële instrumenten in te zetten.

## **2.7 Toekomst**

De organisatie is thans financieel stabiel en gezond. De artistieke plannen voor komende jaren vertonen een grote variatie en kwaliteit, met als een van de hoogtepunten het 50-jarig jubileum van DNO in het seizoen 2015-2016. HNB zet de succesvolle Junior Company de komende jaren voort samen met de Nationale Ballet Academie. De totale programmering van het huis wordt gekenmerkt door kwaliteit, innovatie, diversiteit en toegankelijkheid. Deze uitgangspunten zullen steeds weer getoetst en nagestreefd worden.

De belangstelling van het publiek is de afgelopen drie jaar stabiel gebleken en met eenduidige positionering als topinstituut voor opera en ballet is de basis gecreëerd voor publieksverbreding. Deze eenduidige positionering zal in 2014 verder worden uitgebouwd door de corporate communicatie te intensiveren.

Talentontwikkeling, educatie en participatie zijn structureel verankerd in het artistieke beleid van DNO en HNB en worden de komende jaren verder uitgebouwd. Voor educatieve activiteiten wordt geïnvesteerd in groei van kwalitatief aanbod en bereik. Talentontwikkeling wordt een steeds belangrijker onderdeel van het instituut en participatie is een belangrijk programma om mensen te binden aan opera en ballet. Met deze programma's interesseren we niet alleen grote groepen voor cultuur en opera en ballet, ook creëren we een nieuw publiek voor de ( nabije) toekomst.

In 2013 zijn concrete plannen ontwikkeld voor de revitalisering van het voorgebouw. De intentie is dat deze de komende jaren gefaseerd worden uitgevoerd. Doel is dat de seizoensprogrammering zo min mogelijk wordt verstoord. In de zomer van 2014 worden de eerste verbeteringen doorgevoerd.

In de toekomst zal meer worden ingezet op de werving van de derde geldstroom, op kostenreductie en op verbetering van ticketsales. In 2014 is een nieuwe hoofd Fondsenwerving aangesteld.

In de risicoparagraaf is een aantal risico's benoemd met betrekking tot de interne organisatie. De directie heeft een organisatiestrategie geschreven waarin deze risico's worden gemitigeerd. In 2014 zal worden gestart met het aanpassen van de financiële organisatie door onder andere te investeren in een nieuw financieel pakket. Daarnaast zal ICT op een hoger niveau worden gebracht. Beide projecten moeten leiden tot een efficiëntere en effectieve organisatie, waardoor de productiviteit van medewerkers zal worden verhoogd. Hierbij is aandacht voor het terugbrengen van het arbeidsverzuim.



Er zal worden ingezet op het goed functioneren van het nieuwe CRM-ticketingsysteem.

Ook zullen de onderhandelingen worden gestart voor één cao voor het gehele bedrijf. De directie verwacht in 2014 deze onderhandelingen af te ronden, waarmee de fusie in haar totaliteit kan worden afgerond.

### 3 Prestatieverantwoording

#### 3.1 Prestatieverantwoording

	HMA TOTAAL		HMA TOTAAL		OPERA		BALLET		THEATER	
	Rekening 2013		Prestatieafspraken gemiddeld 2013-2016		Rekening 2013		Rekening 2013		Rekening 2013	
	aantal	aantal bezoeken	aantal	aantal bezoeken	aantal	aantal bezoeken	aantal	aantal bezoeken	aantal	aantal bezoeken
<b>A. Podiumkunsten: producerend</b>										
1 Nieuwe producties:										
eigen producties	7	50.403			3	30.987	4	19.416	0	0
coproducties <sup>1</sup>	7	43.510			3	25.441	1	1.604	4	26.083
2 Reprises	11	137.703			5	53.900	6	83.803	0	0
3 Voorstellingen:				216.250						
in Amsterdam	152	207.571			74	106.999	63	84.107	21	26.083
in de rest van Nederland	20	12.738			1	1.102	19	11.636	0	0
in het buitenland	13	11.307			2	2.227	11	9.080	0	0
4 Anders, nl.:										
verhuur	5	6.549			0	0	0	0	5	6.549
schooluitvoering	4	3.685			2	1.182	2	2.503	0	0
educatieve activiteit	98	8.919			45	6.084	53	2.835	0	0
talentontwikkeling	15	366			12	274	3	92	0	0
workshops	4	1.217			4	1.217	0	0	0	0
lezing/inleiding	8	1.077			5	977	3	100	0	0
open dag <sup>1</sup>	1	3.322			1	3.322	1	3.322	1	3.322
registratie/adaptatie radio/TV/bioscoop	22	547.595			11	427.000	11	120.595	0	0
overig:										
rondleidingen	298	4.487			0	0	0	0	298	4.487
lunchconcerten	33	7.725			33	7.725	0	0	0	0
overig voorstellingen	51	22.174			14	5.254	19	14.720	18	2.200
<b>BIJDRAGE AAN STEDELIJKE AMBITIES</b>										
<b>TALENTONTWIKKELING</b>										
Aantal bereikte scholen	162		120							
Aantal bereikte scholieren (PO en VMBO)	8.919		10.000							
Aantal via programma's opgeleide jonge makers	286		34							
<b>INTERNATIONALE CULTUURSTAD VAN WERELDKLASSE</b>										
Aantal internationale coproducties	5		4							
Aantal producties/activiteiten in het buitenland	13		8							
Aantal activiteiten voor internationaal publiek in Amsterdam	152		154							
Aandeel buitenlandse bezoeken van totaal bezoeken	20.292		15.750							

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

1. *Einstein on the Beach* is een coproductie van Opera en Theater en is separaat in beide kolommen verantwoord. In de kolom HMA totaal is deze één keer verantwoord. *Open dag* is een gezamenlijke activiteit van Opera, Ballet en Theater en wordt separaat in alle drie de kolommen verantwoord. In de kolom HMA totaal is deze één keer verantwoord.

## 3.2 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 Onderwijs, Cultuur en Wetenschap gelden voor ballet- en opera-activiteiten.

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

Het totale aantal activiteiten en bezoekers is hoger dan de eis van de Gemeente Amsterdam. Hetzelfde geldt voor de bijdragen aan de ambities van Wereldklasse: op alle deelgebieden presteerde Stichting Het Muziektheater Amsterdam hoog. Bij de bijdrage aan talentontwikkeling is het aantal bereikte scholieren lager dan de eis. Aangezien in dit overzicht alleen de schooluitvoeringen en educatieve activiteiten worden meegenomen die in samenwerking met het onderwijs zijn gerealiseerd, is het bereikte aantal kinderen en jongeren in dezelfde leeftijd daadwerkelijk hoger. Bij open dag, participatieprojecten (*Jump* en *Kinderkoor Zingen* bij DNO), rondleidingen en bezoek van voorstellingen in familieverband hebben namelijk veel kinderen en jongeren Het Muziektheater Amsterdam bezocht (zie voor nadere toelichting paragraaf 2.3.1). Het aantal gerealiseerde projecten voor scholen en het aantal bereikte scholen is echter veel hoger dan de eis. Het lager aantal bereikte scholieren is evenredig verdeeld onder HNB en DNO.

Het aantal bezoekers van DNO en HNB in Amsterdam is lager dan de geformuleerde eisen van de subsidiënten t.a.v. het gemiddeld aantal bezoeken totaal per jaar. Dit komt met name door een lager aantal voorstellingen. Beide gezelschappen hebben wegens aangekondigde bezuinigingen voor de Kunstenplanperiode 2013-2016 bij de vaststelling van het activiteitenplan voor 2013 (wat reeds in 2011 geschiedde) zorgvuldig afgewogen op welke manier kostenbesparingen mogelijk te realiseren zijn. Daarnaast heeft DNO wegens de herhaling van de technisch veeleisende producties van *Der Ring des Nibelungen* in 2013 een productie minder gepland dan de jaren daarvoor. Voor de resterende jaren van de Kunstenplanperiode 2013-2016 zijn meer producties gepland.

## 4 Jaarrekening

### 4.1 Balans per 31 december 2013 (na resultaatbestemming)

(x € 1.000)		<u>31-dec-13</u>	<u>31-dec-12</u>
<b>ACTIVA</b>			
Materiële vaste activa	1.		
- Gebouw		3.528	0
- Verbouwingen		2.328	2.151
- Inventaris en inrichting		5.836	6.399
- In uitvoering		132	3.153
<b>Vaste activa</b>		<b>11.824</b>	<b>11.703</b>
- Voorraden	2.	737	1.474
- Vorderingen	3.	3.807	4.334
- Liquide middelen	4.	30.345	33.415
<b>Vlottende activa</b>		<b>34.889</b>	<b>39.223</b>
<b>TOTALE ACTIVA</b>		<b><u>46.713</u></b>	<b><u>50.926</u></b>
<b>PASSIVA</b>			
Algemene reserve		4.181	4.696
Risicoreserve		2.000	2.000
Bestemmingsreserves		9.390	8.266
Bestemmingsfonds OCW		388	5.119
<b>Eigen vermogen</b>	5.	<b>15.959</b>	<b>20.081</b>
<b>Voorzieningen</b>	6.	<b>9.975</b>	<b>9.193</b>
<b>Langlopende schulden</b>	7.	<b>8.039</b>	<b>8.491</b>
<b>Kortlopende schulden</b>	8.	<b>12.740</b>	<b>13.161</b>
<b>TOTALE PASSIVA</b>		<b><u>46.713</u></b>	<b><u>50.926</u></b>

## 4.2 Functionele exploitatierekening 2013

<b>BATEN</b> (x € 1.000)		Rekening <b>2013</b>	Begroting <b>2013</b>	Rekening <b>2012</b>
<b>Directe opbrengsten</b>				
<i>Publieksinkomsten totaal</i>	9.	13.197	13.157	14.099
Publieksinkomsten buitenland		113	52	376
Publieksinkomsten binnenland totaal		13.084	13.105	13.723
<i>Waarvan recette</i>		10.398	10.793	11.005
<i>Waarvan uitkoop</i>		306	42	369
<i>Waarvan overige publieksinkomsten</i>		2.380	2.270	2.349
Sponsorinkomsten	10.	964	665	726
<i>Waarvan sponsoring in natura</i>		109	75	103
<i>Waarvan overige sponsorinkomsten</i>		855	590	623
Overige inkomsten	11.	1.613	1.105	2.256
<i>Waarvan vergoedingen van coproductanten</i>		740	700	1.769
<i>Waarvan overige inkomsten</i>		873	405	487
Indirecte opbrengsten	12.	477	663	850
<i>Waarvan overige indirecte opbrengsten</i>		477	663	850
<b>Totale opbrengsten</b>		<b>16.251</b>	<b>15.590</b>	<b>17.931</b>
Structurele subsidie OCW		31.428	31.353	31.890
Structurele subsidie gemeente		11.146	11.146	12.847
Overige subsidies/bijdragen uit publieke middelen		250	5	0
Overige bijdragen uit private middelen		631	885	1.474
<i>Waarvan particulieren incl. vriendenverenigingen</i>		360	685	656
<i>Waarvan private fondsen</i>		271	200	818
<b>Totale Subsidies/Bijdragen</b>	13.	<b>43.455</b>	<b>43.389</b>	<b>46.211</b>
<b>TOTALE BATEN</b>		<b>59.706</b>	<b>58.979</b>	<b>64.142</b>
<b>LASTEN</b> (x € 1.000)				
	<b>fte(n)</b>	Rekening <b>2013</b>	Begroting <b>2013</b>	Rekening <b>2012</b>
Beheerlasten personeel	14.	7.995	7.309	7.688
<i>Waarvan vast contract</i>	91,1	6.165	7.145	7.348
<i>Waarvan tijdelijk contract</i>	24,9	1.257	0	0
<i>Waarvan inhuur</i>		573	164	340
Beheerlasten materieel	15.	11.385	12.127	7.645
<b>Totale Beheerlasten</b>		<b>19.380</b>	<b>19.436</b>	<b>15.333</b>
Activiteitenlasten personeel	16.	36.457	36.271	37.846
<i>Waarvan vast contract</i>	357,7	21.877	24.922	24.307
<i>Waarvan tijdelijk contract</i>	57,9	3.252	0	0
<i>Waarvan inhuur</i>		11.328	11.349	13.539
Activiteitenlasten materieel	17.	8.572	9.326	10.558
<b>Totale Activiteitenlasten</b>		<b>45.029</b>	<b>45.597</b>	<b>48.404</b>
<b>TOTALE LASTEN</b>		<b>64.409</b>	<b>65.033</b>	<b>63.737</b>
<b>SALDO UIT GEWONE BEDRIJFSVOERING</b>		<b>-4.703</b>	<b>-6.054</b>	<b>405</b>
Saldo rentebaten/-lasten	18.	497	389	645
Saldo bijzondere baten/lasten	19.	84	0	60
<b>EXPLOITATIERESULTAAT</b>		<b>-4.122</b>	<b>-5.665</b>	<b>1.110</b>

### 4.3 Kasstroomoverzicht

(x € 1.000)	<u>2013</u>	<u>2012</u>
<b>I Kasstroom uit operationele activiteiten</b>		
<b>Exploitatieresultaat</b>	<b>-4.122</b>	<b>1.109</b>
Aanpassen voor:		
Afschrijvingen materiële vaste activa	5.121	2.108
Mutatie voorzieningen	782	780
Mutatie langlopende schulden	-452	94
<b>Bruto kasstroom uit operationele activiteiten</b>	<b>1.329</b>	<b>4.091</b>
Mutatie in voorraden	737	199
Mutatie in vorderingen	527	-780
Mutatie kortlopende schulden	-420	717
<b>Netto kasstroom uit operationele activiteiten</b>	<b>2.173</b>	<b>4.227</b>
<b>II Kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>		
Investerings in materiële vaste activa	-5.243	-4.602
Desinvesteringen materiële vaste activa	0	0
<b>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>	<b>-5.243</b>	<b>-4.602</b>
<b>III Kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>		
Ontvangsten uit langlopende schulden	0	0
Aflossing uit langlopende schulden	0	0
<b>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Mutatie liquide middelen I - II - III</b>	<b>-3.070</b>	<b>-375</b>
Liquide middelen einde boekjaar	30.345	33.415
Liquide middelen begin boekjaar	33.415	33.790
<b>Mutatie liquide middelen</b>	<b>-3.070</b>	<b>-375</b>

## **4.4 Toelichting op de jaarrekening 2013**

### **4.4.1 Algemene toelichting**

#### **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 handelsnaam is per 17 februari 2014 Nationale Opera & Ballet. De stichtingsnaam zal in april 2014 wordt gewijzigd in Stichting Nationale Opera & Ballet als de statuten zijn gewijzigd door middel van een notariële akte en zijn gedeponeed bij de Kamer van Koophandel.

#### **Verbonden partijen**

Er is een grote samenhang tussen de Stichting Het Muziektheater Amsterdam 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 de Stichting Het Muziektheater Amsterdam een directe relatie met de Vereniging Vrienden van de Nationale Opera. In het bestuur van deze vereniging neemt het Hoofd Fondsenwerving en Relatiebeheer van Het Muziektheater Amsterdam 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 een subsidie toegekend van € 24.452.934 per jaar voor Opera (brief d.d. 18/09/2012 kenmerk 43715) en € 6.900.550 per jaar (brief d.d. 18/09/2012 kenmerk 43713) voor Ballet. 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.

#### **Functionele exploitatierekening**

Voor de functionele exploitatierekening is het model gehanteerd zoals voorgeschreven door in het handboek verantwoording subsidies Kunstenplan 2013-2016 van de Gemeente Amsterdam en Handboek verantwoording cultuursubsidies Instellingen 2013-2016. In de functionele exploitatierekening zijn overige personeelslasten zoals uitgaven voor cursussen en afvloeiingsmaatregelen verantwoord onder lasten personeel met een vast contract. Bij Begroting 2013 en Rekening 2012 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.

## **4.4.2 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.

### **Verwerking van de fusie**

Op 1 januari 2013 zijn Stichting Het Muziektheater Amsterdam, Stichting De Nederlandse Opera en Stichting Het Nationale Ballet gefuseerd. Stichting Het Muziektheater Amsterdam was de verkrijgende stichting, en heeft onder algemene titel het vermogen van de twee verdwijnende stichtingen De Nederlandse Opera en Het Nationale Ballet verkregen. De waarde van het verkregen vermogen van de twee verdwijnende stichtingen en de impact op het eigen vermogen van Stichting Het Muziektheater Amsterdam is opgenomen in onderstaand overzicht.

### **Geconsolideerd Eigen Vermogen**

(x € 1.000)

Eigen vermogen Stichting Het Muziektheater Amsterdam per 1 januari 2013 voor de fusie	4.189
ingebracht in de fusie:	
Eigen vermogen Stichting De Nederlandse Opera	13.050
Eigen vermogen Stichting Het Nationale Ballet	<u>2.842</u>
Eigen vermogen Stichting Het Muziektheater Amsterdam per 1 januari 2013 na de fusie	<u><u>20.081</u></u>



(x € 1.000)

Algemene reserve	4.696
Risicoreserve	2.000
Bestemmingsreserve toekomstige activiteiten EPP	1.929
Bestemmingsreserve toekomstige activiteiten opera	1.484
Bestemmingsreserve toekomstige activiteiten ballet	776
Bestemmingsreserve instandhouding decoratelier	624
Bestemmingsreserve renovatie decoratelier	3.453
Bestemmingsfonds OCW opera	4.479
Bestemmingsfonds OCW ballet	640
<b>Eigen Vermogen per 1 januari 2013</b>	<b><u>20.081</u></b>

De fusie is verwerkt als een samensmelting van belangen en is verwerkt op basis van de 'pooling of interests' methode. De activa en passiva van de twee verdwijnende stichtingen zijn verantwoord in de balans van de verkrijgende stichting per 1 januari 2013 tegen de boekwaarden. Er heeft geen herwaardering plaatsgevonden uit hoofde van een eerste waardering tegen reële waarde omdat de waarderingsgrondslagen van de verdwijnende stichtingen niet uiteenliepen van de waarderingsgrondslagen van de verkrijgende stichting. Door de fusie is een landelijk topinstituut voor opera en ballet ontstaan, dat dynamischer en slagvaardiger in kan spelen op de eisen van deze tijd.

De vergelijkende cijfers 2012 van de balans en de functionele exploitatierekening zijn in overeenstemming gebracht met de grondslagen voor waardering en resultaatbepaling zoals vermeld in deze jaarrekening en de presentatie zoals is voorgeschreven in het handboek van OCW en de Gemeente Amsterdam. De vergelijkende cijfers 2012 van de balans en de functionele exploitatierekening zijn samengevoegd als ware het één gefuseerde stichting op basis van de financiële systematiek zoals deze geldt voor 2013.

De fusie is per 31 december 2012 voltrokken en de direct daarmee verbonden kosten van € 10.000 zijn in de exploitatierekeningen 2012 verantwoord. In 2013 zijn investeringen van € 620.000 nodig geweest voor verdere uitwerking en implementatie van de fusie, zoals bijvoorbeeld de naamsverandering, de nieuwe huisstijl en interne cursussen.

## **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.*

Stichting Het Muziektheater Amsterdam 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.

### **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 Het Muziektheater Amsterdam 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.

Het Muziektheater Amsterdam 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 Het Muziektheater Amsterdam 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 blijf-kansen 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.

Stichting Het Muziektheater Amsterdam 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.

### **4.4.3 Grondslagen voor de bepaling van het resultaat**

#### **Algemeen**

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

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

#### **Subsidies**

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

#### **4.4.4 Kritische beoordelingen en inschattingen**

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

#### **4.4.5 Segmentinformatie**

In paragraaf 4.4.12 tot en met 4.4.14 is het exploitatieresultaat onderverdeeld naar Theater, Opera en Ballet. Het segment Theater betreft de exploitatie en instandhouding van het Theater. De segmenten Opera en Ballet betreffen de twee kunstvormen.

Alle inkomsten en kosten die direct toewijsbaar zijn aan één van de drie segmenten worden direct verantwoord bij het segment. Alle 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.

#### **4.4.6 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 2013 zijn een aantal inkoopcontracten niet in de functionele valuta afgesloten, maar deze zijn niet afgedekt met een financieel instrument vanwege de omvang.

###### *Prijrisico*

De Stichting Het Muziektheater Amsterdam loopt geen prijrisico doordat zij geen effecten bezit die aan prijsfluctuaties onderhevig zijn.

###### *Kasstromrisico*

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 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 zowel coproducties als verhuringen geldt dat de producties alleen te transporteren naar de als de volledige coproductie bijdrage of verhuur opbrengt is voldaan en de productie adequaat is verzekerd.

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

**Liquiditeitsrisico**

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

#### 4.4.7 Toelichting op de balans per 31 december 2013

##### 1. Materiële vaste activa

(x € 1.000)	Gebouw	Ver- bouwingen	Inventaris en inrichting	In uitvoering	Totaal
<b>1 januari 2013</b>					
Aanschafwaarde	0	4.070	29.684	3.153	36.907
Afschrijvingen	0	1.919	23.285	0	25.204
Boekwaarde	0	2.151	6.399	3.153	11.703
<b>Mutaties 2013</b>					
Investerings en overboeking in uitvoering	6.515	405	1.344	-3.021	5.243
Afschrijvingen	72	228	1.906	0	2.206
Bijzondere waardevermindering	2.915	0	0	0	2.915
	3.528	177	-562	-3.021	122
<b>31 december 2013</b>					
Aanschafwaarde	6.515	4.475	31.028	132	42.150
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	2.987	2.147	25.191	0	30.325
Afrondingsverschil			1		1
<b>Boekwaarde</b>	<b>3.528</b>	<b>2.328</b>	<b>5.836</b>	<b>132</b>	<b>11.824</b>
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.

##### Bijzondere waardevermindering

Op 1 juli 2013 is de renovatie van het Decoratelier opgeleverd en officieel in gebruik genomen. De renovatie heeft in totaal € 6.515.000 gekost. Een onafhankelijke taxateur heeft op 15 oktober 2013 de reële waarde van het pand getaxeerd op € 3.700.000. Uitgangspunt bij de reële waarde op basis van de markthuur is de bruto markthuur van de verhuurbare oppervlakten van het object. Voorts is rekening gehouden met kosten van aanpassing of renovatie, overdrachtsbelasting en notariskosten.

Om tot de realiseerbare waarde te komen is de reële waarde verminderd met een inschatting van kosten die moeten worden gemaakt om het pand te verkopen. De realiseerbare waarde is geschat op € 3.600.000. De bijzondere afwaardering bedraagt € 2.915.000 en is ten laste van het resultaat gebracht. Deze bijzondere afwaardering is verantwoord onder de afschrijvingen.

Het Decoratelier heeft een verzekerde waarde van € 10.100.000

De stichting heeft de inventaris en inrichting verzekerd voor een bedrag van € 70.200.000



## 2. Voorraden

(x € 1.000)	<u>31-dec-13</u>	<u>31-dec-12</u>
Vorraden	299	351
Onderhanden werk	438	1.123
	<u><b>737</b></u>	<u><b>1.474</b></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, winkel, shop en opgewaardeerde chipkaarten voor gebruik in de Artiestenfoyer.

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

## 3. Vorderingen

(x € 1.000)	<u>31-dec-13</u>	<u>31-dec-12</u>
Subsidie gemeente Amsterdam: saldo boekjaar	557	642
Subsidie gemeente Amsterdam: voorgaande boekjaren	0	240
Debiteuren	708	1.063
Belastingen	561	839
Rekening-courant HNB Fonds	2	10
Nog te ontvangen coproductie bijdrage	543	300
Nog te ontvangen teveel betaald NedPho	119	0
Diversen nog te ontvangen bedragen	422	200
Personeelsdebiteuren en creditcards	55	54
Voorschotten	412	712
Overige vorderingen	79	168
Vooruitbetaalde kosten	226	95
Overige overlopende activa	123	11
	<u><b>3.807</b></u>	<u><b>4.334</b></u>

De debiteuren zijn verminderd met een voorziening voor oninbaarheid van € 33.540.

Van de vorderingen heeft € 3.145.000 een looptijd korter dan 1 jaar en € 543.000 een looptijd van 2 jaar.

#### 4. Liquide middelen

De liquide middelen bestaan uit het totaal van kasmiddelen en direct opeisbare saldi bij een bankinstelling en beloopt per balansdatum € 30.345.000. Hiervan is € 29.740.000 ondergebracht op drie deposito's.

(x € 1.000)	<u>rente%</u>		<u>looptijd</u>	<u>bedrag</u>
Ondernemers deposito	Basisrente	1,20%	maand	4.740
	Top rente	1,20%		
Ondernemers top deposito	rente%		kwartaal maximum bedrag	20.000
	Basisrente	0,70%		
	Top rente	1,20%		
Ondernemers Loyaal deposito	rente%		jaar maximum bedrag	5.000
	Basisrente	0,70%		
	Top rente	1,50%		
<b>Totaal per 31 december 2013</b>				<b><u>29.740</u></b>

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.

#### 5. Eigen vermogen

##### Stichtingskapitaal

Het stichtingskapitaal bedraagt per 31 december 2013 € 79,41.

##### Algemene reserve

(x € 1.000)	<u>2013</u>	<u>2012</u>
Stand 1 januari	4.696	5.022
Toevoeging ingevolge bestemming resultaat	0	0
Onttrekking ingevolge bestemming resultaat	515	326
<b>Stand per 31 december</b>	<b><u>4.181</u></b>	<b><u>4.696</u></b>

##### Risicoreserve

(x € 1.000)	<u>2013</u>	<u>2012</u>
Stand 1 januari	2.000	2.000
Toevoeging ingevolge bestemming resultaat	0	0
Onttrekking ingevolge bestemming resultaat	0	0
<b>Stand per 31 december</b>	<b><u>2.000</u></b>	<b><u>2.000</u></b>

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

## Bestemmingsreserves

(x € 1.000)	31-dec-13	31-dec-12
Bestemmingsreserve toekomstige producties EPP	851	1.929
Bestemmingsreserve toekomstige activiteiten Opera	4.544	1.484
Bestemmingsreserve toekomstige activiteiten Ballet	776	776
Bestemmingsreserve restant subsidie OCW 2009-2012 Opera	1.564	0
Bestemmingsreserve restant subsidie OCW 2009-2012 Ballet	429	0
Bestemmingsreserve renovatie Decoratelier	602	3.453
Bestemmingsreserve instandhouding Decoratelier	624	624
	<b>9.390</b>	<b>8.266</b>

## Bestemmingsreserve toekomstige activiteiten Educatie, Programmering & Participatie

(x € 1.000)	2013	2012
Stand 1 januari	1.929	1.038
Toevoeging ingevolge bestemming resultaat	0	891
Onttrekking ingevolge bestemming resultaat	1.078	0
<b>Stand per 31 december</b>	<b>851</b>	<b>1.929</b>

De bestemmingsreserve toekomstige activiteiten Educatie, Programmering & Participatie is gevormd om het over de jaren heen onregelmatige verloop van de uitgaven en inkomsten van toekomstige activiteiten inzake Muziektheaterprogrammering, Participatie en Educatie op te vangen. Vanaf 1 januari 2013 is Stichting Het Muziektheater Amsterdam gekort op de exploitatiesubsidie voor Theater waardoor de internationale programmering met ingang van het seizoen 2013-2014 is komen te vervallen. De onttrekking in 2013 betreft het resultaat van het uitgevoerde programma van de gastproducties. Het saldo dat ultimo jaareinde resteert zal in de toekomst worden aangewend voor de financiering van educatie en participatie projecten verbonden aan het theater.

## Bestemmingsreserve toekomstige activiteiten Opera

(x € 1.000)	2013	2012
Stand 1 januari	1.484	1.421
Toevoeging ingevolge bestemming resultaat	3.060	63
Onttrekking ingevolge bestemming resultaat	0	0
<b>Stand per 31 december</b>	<b>4.544</b>	<b>1.484</b>

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

## Bestemmingsreserve toekomstige activiteiten Ballet

(x € 1.000)	2013	2012
Stand 1 januari	776	743
Toevoeging ingevolge bestemming resultaat	0	33
Onttrekking ingevolge bestemming resultaat	0	0
<b>Stand per 31 december</b>	<b>776</b>	<b>776</b>

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)	2013	2012
Stand 1 januari	0	0
Toevoeging ingevolge bestemming resultaat	4.479	0
Onttrekking ingevolge resultaat	2.915	0
<b>Stand per 31 december</b>	<b>1.564</b>	<b>0</b>

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 2013 betreft de bijzondere afwaardering van het Decoratelier. 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)	2013	2012
Stand 1 januari	0	0
Toevoeging ingevolge bestemming resultaat	640	0
Onttrekking ingevolge resultaat	211	0
<b>Stand per 31 december</b>	<b>429</b>	<b>0</b>

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 2013 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)	2013	2012
Stand 1 januari	3.453	3.375
Toevoeging ingevolge bestemming resultaat	64	78
Onttrekking ingevolge bestemming resultaat	2.915	0
<b>Stand per 31 december</b>	<b>602</b>	<b>3.453</b>

Deze middelen zijn bestemd voor de renovatie van het Decoratelier. De voorbereidingen voor de renovatie zijn ultimo 2011 gestart en het gerenoveerde Decoratelier is opgeleverd in juni 2013. De bestemmingsreserve is in het verleden gevormd om toekomstige waardeverminderingen en afschrijvingslasten van het Decoratelier te kunnen opvangen. In een brief d.d. 19 maart 2014 is OCW op de hoogte gesteld dat de bijzondere waardevermindering van het Decoratelier van € 2.915.000 wordt onttrokken aan de bestemmingsreserve restant subsidie OCW 2009-2012 Opera. Een deel van deze reserve wordt op basis hiervan overgeheveld naar de bestemmingsreserve toekomstige activiteiten Opera. In 2014 zal nog een additionele investering aan het pand plaatsvinden.

### Bestemmingsreserve instandhouding Decoratelier

(x € 1.000)	<u>2013</u>	<u>2012</u>
Stand 1 januari	624	624
Toevoeging ingevolge bestemming resultaat	0	0
Onttrekking ingevolge bestemming resultaat	0	0
<b>Stand per 31 december</b>	<b><u>624</u></b>	<b><u>624</u></b>

Stichting Het Muziektheater Amsterdam heeft het Decoratelier volledig in eigendom. Voor de instandhouding van het Decoratelier ontvangt zij geen separate subsidie. 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 opgestelde meerjaren investeringsplan. De bestemmingsreserve is toereikend om de investeringen van de komende 15 jaar te dekken.

### Bestemmingsfonds OCW Opera

(x € 1.000)	<u>2013</u>	<u>2012</u>
Stand 1 januari	4.479	4.129
Toevoeging ingevolge bestemming resultaat	388	350
Onttrekking ingevolge bestemming resultaat	4.479	0
<b>Stand per 31 december</b>	<b><u>388</u></b>	<b><u>4.479</u></b>

Bestemmingsfonds OCW betreft een door het Ministerie van OCW voorgeschreven reservering van niet-bestede subsidiebedragen. De onttrekking betreft de overheveling van het resterende saldo per 31 december 2012 naar de bestemmingsreserve restant subsidie OCW 2009-2012 Opera.

De berekening van de toevoeging over 2013 is gebaseerd op het aandeel van de OCW-subsidie in de totale baten gecorrigeerd voor legaten. In 2013 is het exploitatieresultaat gecorrigeerd met de bijzondere waardevermindering van het Decoratelier en de netto waarde van een sponsordeal t.b.v. renovatie Decoratelier.

Voor 2013 betekent dit afgerond in € 1.000 ( $\text{€ } 24.520.000 / \text{€ } 33.718.000$ )  $\times (\text{€ } -2.317.000 - / - \text{€ } -2.915.000 - / - \text{€ } 64.000) = \text{€ } 388.000$ .

### Bestemmingsfonds OCW Ballet

(x € 1.000)	<u>2013</u>	<u>2012</u>
Stand 1 januari	640	621
Toevoeging ingevolge bestemming resultaat	0	19
Onttrekking ingevolge bestemming resultaat	640	0
<b>Stand per 31 december</b>	<b><u>0</u></b>	<b><u>640</u></b>

Bestemmingsfonds OCW betreft een door het Ministerie van OCW voorgeschreven reservering van niet-bestede subsidiebedragen. De onttrekking betreft de overheveling van het resterende saldo per 31 december 2012 naar de bestemmingsreserve restant subsidie OCW 2009-2012 Ballet.

## 6. Voorzieningen

(x € 1.000)	<u>2013</u>	<u>2012</u>
Voorziening afvloeiingsverplichtingen	275	404
Voorziening toekomstige jubileumuitkeringen	529	507
Voorziening ziektekosten gepensioneerden	0	15
Voorziening onderhoud decoratier	135	135
Voorziening groot onderhoud	<u>9.036</u>	<u>8.132</u>
<b>Stand per 31 december</b>	<b><u>9.975</u></b>	<b><u>9.193</u></b>

### Voorziening afvloeiingsverplichtingen

(x € 1.000)	<u>2013</u>	<u>2012</u>
Stand per 1 januari	404	128
Onttrekking	183	70
Dotatie boekjaar	<u>54</u>	<u>346</u>
<b>Stand per 31 december</b>	<b><u>275</u></b>	<b><u>404</u></b>

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

Voor 2014 wordt verwacht € 184.000 uit te keren.

### Voorziening toekomstige jubileumuitkeringen

(x € 1.000)	<u>2013</u>	<u>2012</u>
Stand per 1 januari	507	514
Onttrekking	57	84
Dotatie	<u>79</u>	<u>77</u>
<b>Stand per 31 december</b>	<b><u>529</u></b>	<b><u>507</u></b>

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 2013.

Voor 2014 wordt verwacht € 64.000 uit te keren.

### Voorziening ziektekosten gepensioneerden

(x € 1.000)	<u>2013</u>	<u>2012</u>
Stand per 1 januari	15	6
Onttrekking	15	2
Dotatie/ vrijval	<u>0</u>	<u>11</u>
<b>Stand per 31 december</b>	<b><u>0</u></b>	<b><u>15</u></b>

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

#### Voorziening groot onderhoud Decoratelier

(x € 1.000)	<u>2013</u>	<u>2012</u>
Stand per 1 januari	135	135
Uitgaven	0	0
Dotatie/vrijval	<u>0</u>	<u>0</u>
<b>Stand per 31 december</b>	<b><u>135</u></b>	<b><u>135</u></b>

De voorziening voor groot onderhoud Decoratelier is gebaseerd op een intern opgesteld meerjaren onderhoudsplan tot en met 2023. Voor 2014 zijn geen uitgaven voor groot onderhoud gepland.

#### Voorzieningen groot onderhoud

(x € 1.000)	<u>2013</u>	<u>2012</u>
Stand per 1 januari	8.132	7.630
Uitgaven boekjaar	1.618	2.128
Dotatie	<u>2.522</u>	<u>2.630</u>
<b>Stand per 31 december</b>	<b><u>9.036</u></b>	<b><u>8.132</u></b>

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 2013 van € 1.618.000 betreft de totale investeringen die zijn gedaan in 2013. Deze onttrekking wordt toegevoegd aan de post langlopende passiva inzake investeringen. De dotatie van € 2.522.000 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.

Omdat de plannen ten aanzien van de renovatie voorgebouw nog niet zijn gefinaliseerd is nog geen indicatie te geven welk bedrag in 2014 zal worden geïnvesteerd.

#### 7. Langlopende schulden

(x € 1.000)	<u>2013</u>	<u>2012</u>
Stand per 1 januari	8.491	8.397
Uitgaven boekjaar	2.070	2.034
Dotatie	<u>1.618</u>	<u>2.128</u>
<b>Stand per 31 december</b>	<b><u>8.039</u></b>	<b><u>8.491</u></b>

De overlopende passiva onderhoud en investeringen betreft nog niet bestede subsidies die in een volgend jaar 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 2013. De onttrekking is gelijk aan de totale afschrijvingslast in 2013. Het bedrag in deze post opgenomen voor 2014 is € 1.772.000.

## 8. Kortlopende schulden

(x € 1.000)	<u>31-dec-13</u>	<u>31-dec-12</u>
Crediteuren	1.501	2.201
Voorverkopen	812	1.310
Vooruitontvangen abonnementen en recettes	3.471	2.909
Vooruitontvangen bijdragen toekomstige producties	73	66
Verschuldigde vakantiedagen	1.451	1.300
Verschuldigde vakantietoeslag	1.049	1.029
Nog te betalen salaris en afvloeiingsmaatregelen	373	198
Pensioenpremie	435	552
Belastingen	1.131	1.076
Omscholingsregeling en ANW premie	19	10
Schimmelschade reservering	15	15
Co-productiekosten	45	45
Diversen kosten nog te betalen	2.039	1.951
Overige schulden	296	484
Overlopende passiva	30	15
	<u><b>12.740</b></u>	<u><b>13.161</b></u>

De kortlopende schulden hebben een looptijd korter dan 1 jaar.



#### 4.4.8 Niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen

##### Rechten

###### *Subsidie Kunstenplanperiode 2013-2016*

De stichting wordt op basis van een vierjarige periode, de zogenaamde Kunstenplanperiode, gesubsidieerd door het Ministerie van OCW en de Gemeente Amsterdam.

Door het Ministerie van OCW is een subsidie toegezegd voor de periode 2013 tot en met 2016 voor Opera en Ballet. Voor de Opera is de toezegging € 97.811.736 (brief 18 september 2012 met referentie 437715) en voor Ballet is deze € 27.602.200 (brief 18 september 2012 met referentie 437713).

Door de Gemeente Amsterdam is een subsidie toegezegd voor de periode 2013 tot en met 2016 van € 11.145.920 per jaar (brief d.d. 10 april 2013 kenmerk 13/2623)

###### *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 € 5.470.000.

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

##### Meerjarige verplichtingen ( in € )

item	type	2013	binnen één jaar	tussen één en vijf jaar	totaal
Personenauto's	operationele lease	21.845	21.157	54.702	75.859
Karren decoropslag	huur	142.772	141.873	146.322	288.195
Opslagruimte	huur	917.685	865.212	0	865.212
Printers	operationele lease	52.371	52.371	91.650	144.021
Diverse installaties	huur	9.946	9.946	10.050	19.996
Erfpacht	huur	173.391	173.391	693.562	866.955

###### *Gebouw gevestigd op Waterlooplein 22*

De Gemeente Amsterdam is eigenaar van het gebouw gevestigd op Waterlooplein 22. 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 verhuurder.

###### *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 voor de Kunstenplanperiode door de Gemeente Amsterdam is in totaal € 4.600.000 aangemerkt voor instandhouding van het gebouw. Van dit bedrag moeten de operationeel personele en materiele kosten van onderhoud, groot onderhoud en investeringen worden bekostigd. De directie heeft intern een meerjaren investeringen- 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 2018 met behulp van onttrekkingen aan de voorziening groot onderhoud en de jaarlijks intern geormerkte subsidie aan de instandhoudingsverplichting worden voldaan. Dan is de verwachting dat de voorziening groot onderhoud is uitgeput en resteert slechts de intern geormerkte subsidie.

#### 4.4.9 Toelichting op de exploitatierekening 2013

##### 9. Publieksinkomsten

(x € 1.000)

	Rekening 2013	Begroting 2013	Rekening 2012
Publieksinkomsten buitenland	113	52	376
Publieksinkomsten binnenland:			
Recette	10.398	10.793	11.005
Uitkoop	306	42	369
Overige publieksinkomsten:			
Theaterwinkel	304	400	327
Horeca voorgebouw	1.108	966	1.006
Diverse publieksinkomsten	968	904	1.016
Totaal overige publieksinkomsten:	2.380	2.270	2.349
Totaal publieksinkomsten binnenland	13.084	13.105	13.723
<b>Totaal publieksinkomsten</b>	<b>13.197</b>	<b>13.157</b>	<b>14.099</b>

##### Publieksinkomsten buitenland

De publieksinkomsten buitenland zijn € 61.000 hoger dan begroot door hogere baten uit de Ballet tournee naar Colombia en door de niet begrote tournee van het Operakoor.

##### Publieksinkomsten binnenland

De publieksinkomsten binnenland zijn € -21.000 lager dan begroot.

- Recettes en uitkopen zijn € -131.000 lager dan de begroting. Zie voor nadere specificatie de toelichting bij de exploitatierekening van de kunstvormen (zie de paragrafen 4.4.12, 4.4.13 en 4.4.14)
- De omzet van de theaterwinkel is inclusief de programmaboeken en is € -96.000 lager dan begroot.
- Door de toename van het aantal bezoekers en door een hogere gemiddelde besteding per bezoeker is de opbrengst van Horeca voorgebouw € 142.000 hoger dan begroot.
- Diverse publieksinkomsten betreft met name het vestiaire- en bespreekgeld en opbrengsten van in rekening gebrachte administratiekosten. Deze inkomsten zijn € 64.000 hoger dan begroot door hogere bezoekersaantallen en een stijgende verkoop van e-tickets.

##### 10. Sponsorinkomsten

(x € 1.000)

	Rekening 2013	Begroting 2013	Rekening 2012
Sponsoring in natura	109	75	103
Overige sponsorinkomsten	855	590	623
<b>Totaal sponsorinkomsten</b>	<b>964</b>	<b>665</b>	<b>726</b>

De sponsorinkomsten zijn € 299.000 hoger dan begroot. Bij Theater is € 62.000 aan hospitality arrangementen gerealiseerd. Deze inkomsten waren niet begroot onder sponsorinkomsten, maar onder 12. Indirecte opbrengsten: Horeca. Opera sponsorinkomsten zijn € 117.000 hoger dan begroot. Dit betreft € 80.000 specifieke sponsoring voor de verbouwing van het Decoratelier en opbrengsten uit productie gerelateerde hospitality arrangementen. Deze opbrengsten zijn niet begroot. De sponsorinkomsten van Ballet zijn € 121.000 hoger dan begroot.

## 11. Overige inkomsten

(x € 1.000)

	Rekening 2013	Begroting 2013	Rekening 2012
Vergoedingen van coproductanten	740	700	1.769
Overige inkomsten:			
Verhuur/verkoop producties	703	250	116
Werkzaamheden voor derden	98	0	253
Zaalhuur	53	140	97
Diverse inkomsten	19	15	21
Overige inkomsten	873	405	487
<b>Totaal overige inkomsten</b>	<b>1.613</b>	<b>1.105</b>	<b>2.256</b>

### Vergoeding coproductanten

Dit betreft met name de coproductiebijdrage van The Metropolitan Opera voor *Guillaume Tell*. In totaal is de bijdrage € 40.000 hoger dan begroot.

### Overige inkomsten

De overige inkomsten zijn € 468.000 hoger dan begroot. Dat is vooral het gevolg van extra opbrengsten uit de verhuur van producties; er werden 7 opera producties verhuurd waar slechts 2 verhuringen waren begroot. Bij Ballet is een niet begrote bijdrage verantwoord voor de tournee door Spanje ad € 49.000 voor vergoeding van de séjours. De overige inkomsten Theater zijn € -81.000 lager door minder inkomsten uit verhuur van de zaal omdat een aantal begrote NDT en Holland Festival voorstellingen niet heeft plaatsgevonden.

## 12. Indirecte opbrengsten

(x € 1.000)

	Rekening 2013	Begroting 2013	Rekening 2012
Horeca	369	619	714
Diverse indirecte opbrengsten	108	44	136
<b>Totaal indirecte opbrengsten</b>	<b>477</b>	<b>663</b>	<b>850</b>

De horecaomzet is € -250.000 lager dan begroot. Dit wordt veroorzaakt doordat begrote horeca inkomsten van afdeling Commerciële dienstverlening in de realisatie worden verantwoord onder 10. Sponsorinkomsten. Daarnaast is de omzet van de artiestenfoyer € -87.000 lager dan begroot.

De overige indirecte opbrengsten zijn € 64.000 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 2013	Begroting 2013	Rekening 2012
Structurele subsidie OCW	31.428	31.353	31.890
Structurele subsidie gemeente	11.146	11.146	12.847
Overige subsidies/bijdragen uit publieke middelen	250	5	0
Overige bijdragen uit private middelen:			
Particulieren incl. vriendenverenigingen	360	685	656
Private fondsen	271	200	818
<b>Totaal subsidies/bijdragen</b>	<b>43.455</b>	<b>43.389</b>	<b>46.211</b>

#### Structurele subsidie OCW

De structurele subsidie van het Ministerie van OCW is € 75.000 hoger dan begroot door een positieve bijstelling van de OCW subsidie voor de overheidsbijdrage in de arbeidskostenontwikkeling, zie brieven OCW met referenties 562669 en 563282 d.d. 4 december 2013.

#### Structurele subsidie Gemeente

De structurele subsidie van de Gemeente Amsterdam is in 2013 conform begroting.

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

#### Overige subsidies/bijdragen uit publieke middelen

Het Ministerie van OCW heeft een eenmalige subsidie van € 250.000 toegekend ter compensatie van extra kosten inzake de fusie van Het Muziektheater Amsterdam, De Nederlandse Opera en Het Nationale Ballet, zie brief OCW met referentie 547983, d.d. 9 oktober 2013. Deze subsidie was niet begroot en komt ten goede aan de kunstvorm Ballet. Het Ministerie van OCW heeft de afrekening van de subsidie nog niet goedgekeurd. Zie de toelichting in paragraaf 4.4.11.

#### Bijdrage particulieren

De inkomsten uit particuliere bijdragen en vriendenverenigingen zijn € -325.000 lager dan begroot. De onderschrijding wordt enerzijds veroorzaakt door € -165.000 minder door Opera gerealiseerde donaties en giften. De bijdrage van Stichting Het Nationale Ballet Fonds is € -160.000 lager t.o.v. de begroting. Het bestuur van Stichting Het Nationale Ballet Fonds heeft besloten dit bedrag toe te kennen aan producties in 2014.

#### Bijdrage private fondsen

De bijdragen uit private fondsen zijn € 71.000 hoger dan begroot. Het VSB fonds heeft aan de Opera € 97.000 toegezegd voor de participatie voorstelling *BOOM!*. Ballet heeft in totaal € 173.000 ontvangen van de volgende private fondsen: Prins Bernhard cultuurfonds, Gieskes Strijbis fonds, Stichting Douglas Kane fonds, VandenEnde Foundation en Prix de Lausanne ten behoeve van o.m. jongeren fanclub JUMP en talentontwikkeling initiatief Junior Company.

### 14. Beheerlasten personeel

(x € 1.000)

	Rekening 2013	Begroting 2013	Rekening 2012
Algemeen personeel	3.547	3.388	3.673
Commercieel personeel	3.509	3.192	3.206
Overige personeelskosten	939	729	809
<b>Totaal beheerlasten personeel</b>	<b>7.995</b>	<b>7.309</b>	<b>7.688</b>

De overschrijding ten opzichte van de begroting bedraagt € 686.000 (9%).

De totale formatie van beheer personeel is gemiddeld 2,9 fte lager dan begroot, hierdoor zijn salariskosten € -153.000 lager dan begroot. Daarnaast is er een toename van de salariskosten van € 65.000 als gevolg van een niet-begrote cao loonaanpassingen m.i.v. 1 januari 2013 en een eenmalige netto uitkering in december 2013.

De kosten van losse krachten voor de vervanging van medewerkers i.v.m. vacatures en ziekte zijn € 410.000 hoger dan begroot. De kosten van oproepkrachten zijn € 62.000 hoger dan begroot.

Afvloeiingsverplichtingen zijn € 204.000 hoger dan de begroting en de voorzieningen voor niet opgenomen vakantiedagen en jubileumverplichtingen zijn verhoogd met respectievelijk € 46.000 en € 17.000.

Er is per saldo € 32.000 aan personeelskosten door andere afdeling doorbelast, waarvoor geen begroting was opgenomen. Dit betreft een verschuiving van activiteitenlasten personeel naar beheerlasten personeel.

#### 15. Beheerlasten materieel

(x € 1.000)

	Rekening 2013	Begroting 2013	Rekening 2012
Huisvestingskosten	3.109	2.947	2.509
Kantoorkosten	1.506	1.606	1.739
Algemene publiciteitskosten	619	1.025	223
Afschrijvingskosten	5.121	5.513	2.108
Groot onderhoud	578	564	470
Dotatie voorziening groot onderhoud	2.522	2.611	2.630
Onttrekking overlopende passiva investeringen	-2.070	-2.139	-2.034
<b>Totaal beheerlasten materieel</b>	<b>11.385</b>	<b>12.127</b>	<b>7.645</b>

De onderbesteding ten opzichte van de begroting bedraagt € -742.000 (-6%)

De huisvestinglasten zijn € 162.000 hoger dan begroot door hogere kosten voor opslag van decors en door kosten van verhuur appartementen aan dansers, die niet waren begroot. Daarnaast zijn de bewakingskosten hoger dan begroot. Dit komt door additionele inhuur van bewaking en portiers i.v.m. ziekte bij Decoratelier en door additionele kosten door openstelling van het theater tijdens voorstellingen. Deze extra kosten voor openstelling van het theater werden voorheen door de Gemeente gedragen.

Kantoorkosten zijn € -100.000 lager dan begroot door vooral lagere kosten voor porti, telefoon en kantoorbenodigdheden.

De accountantskosten zijn in totaal € 84.000, deze zijn als volgt opgebouwd:

#### Accountantskosten

(x € 1.000)

	Rekening 2013	Rekening 2012
Onderzoek van de jaarrekening	80	87
Honoraria andere controleopdrachten	2	13
Honoraria voor niet controlediensten	2	4
<b>Totaal accountantskosten</b>	<b>84</b>	<b>104</b>

De algemene publiciteitskosten zijn € -406.000 lager dan begroot. Dit wordt voor het grootste deel veroorzaakt doordat kosten voor herpositionering en nieuwe huisstijl € -103.000 lager zijn omdat de introductie van de nieuwe naam en huisstijl is uitgesteld van september 2013 naar februari 2014. Met het oog op de introductie van de nieuwe huisstijl en de herpositionering is € 250.000 aan begrote algemene publiciteitskosten voor corporate campagne, website, vormgeving en merchandise niet uitgegeven. Deze uitgaven zijn verschoven naar 2014 en zullen worden verantwoord in de exploitatie 2014. De overige besparingen zijn het gevolg van lagere kosten van de abonnementencampagnes.

De afschrijvingskosten zijn € -392.000 lager dan begroot. Dit komt vrijwel volledig door de lagere bijzondere afwaardering van het Decoratelier dan voorzien. Het gerenoveerde Decoratelier werd medio 2013 opgeleverd.

Kosten van groot onderhoud zijn € -14.000 lager dan begroot als gevolg van een financieel efficiëntere uitvoering van en verantwoord uitgesteld groot onderhoud.

De dotatie aan de voorziening groot onderhoud is € -89.000 lager als gevolg van hogere kosten voor grootonderhoud dan begroot. De onttrekking aan de overlopende passiva onderhoud en investeringen is € -69.000 lager door lagere afschrijvingslasten.

#### 16. Activiteitenlasten personeel

(x € 1.000)

	Rekening 2013	Begroting 2013	Rekening 2012
Ondersteunend personeel	18.541	17.556	18.431
Uitvoerend personeel	17.881	18.680	19.388
Overige personeelskosten	35	35	27
<b>Totaal activiteitenlasten personeel</b>	<b><u>36.457</u></b>	<b><u>36.271</u></b>	<b><u>37.846</u></b>

De kosten voor activiteitenlasten personeel zijn t.o.v. de begroting met € 186.000 (0,5%) toegenomen.

#### Ondersteunend personeel

De overschrijding ten opzichte van de begroting is € 985.000 (6%).

Er is sprake van een stijging van salariskosten voor vast personeel en oproepkrachten van € 338.000. De voornaamste oorzaken zijn:

- De totale formatie van activiteitenlasten ondersteunend personeel is 3,74 fte lager dan begroot. Hierdoor zijn de salariskosten met € -246.000 afgenomen.
- Deze daling t.g.v. de formatie wordt ten dele gecompenseerd door een verhoging van € 190.000 t.g.v. de cao loonaanpassingen m.i.v. 1 januari 2013 en een eenmalige netto uitkering van € 100 voor alle medewerkers die vallen onder de cao van Het Muziektheater Amsterdam en De Nederlandse Opera.
- Er is geen begroting opgenomen voor de WGA premie. Dit heeft geleid tot een kostenverhoging van € 41.000.
- Er is voor € 38.000 meer besteed aan overwerk dan is begroot.
- De reservering voor niet opgenomen vakantie dagen en voorziening voor jubileumuitkeringen zijn verhoogd met respectievelijk € 108.000 en € 48.000.
- De kosten van de oproepkrachten zijn € 92.000 hoger dan begroot.
- De resterende toename van € 67.000 wordt veroorzaakt door een verhoging van overige personeelskosten en sejour, incidentele salarisuitkeringen en uitbetaling van niet opgenomen vakantiedagen.

Er is sprake van een verschuiving van de onkostenvergoeding voor de appartementen van de Junior Company dansers van activiteitenlasten materieel naar activiteitenlasten personeel . Dit veroorzaakt

een verhoging van € 13.000 t.o.v. de begroting.

De kosten van losse krachten zijn met € 666.000 toegenomen. Deze toename komt door een hoog ziekteverzuim en vervanging van medewerkers i.v.m. openstaande vacatures.

Er is voor € -32.000 doorbelast aan personeelskosten, waarvoor geen begroting was opgenomen. Dit betreft een verschuiving van activiteitenlasten personeel naar beheerlasten personeel.

### **Uitvoerend personeel**

De activiteitenlasten van uitvoerend personeel zijn € -799.000 (-4%) lager dan begroot.

Belangrijke aandachtspunten zijn:

- Het vrijvallen van de reservering voor Vroegpensioengelden in de OCW subsidie voor Ballet 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 2013 (incl. de Junior Company) op peil kunnen houden.
- Conform de onderhandelingsstatus met het Nederlands Philharmonisch Orkest (NedPho) op het moment van de jaarafsluiting, is er sprake van een kostentoeename voor de post orkesten van € 154.000 t.o.v. de begroting.
- De resterende afname van personele productiekosten is € -700.000. Dit verschil wordt vooral veroorzaakt door aanpassingen in het productieproces bij Opera en Ballet.

### **17. Activiteitenlasten materieel**

(x € 1.000)

	Rekening 2013	Begroting 2013	Rekening 2012
Vorbereidingskosten	4.818	4.966	5.761
Uitvoeringskosten	1.474	1.953	1.864
Publiciteitskosten	1.415	1.416	1.575
Overige kosten	865	991	1.358
<b>Totaal activiteitlasten materieel</b>	<b>8.572</b>	<b>9.326</b>	<b>10.558</b>

T.o.v. de begroting zijn de kosten voor activiteitenlasten materieel met € -754.000 (-8%) afgenomen.

Er is sprake van een daling van voorbereidings- en uitvoeringskosten van € -627.000, die voor € -320.000 het gevolg is van een verlaging van de materiële productiekosten t.g.v. aanpassingen in het productieproces.

Onder de activiteitenlasten materieel was een netto stelpost begroot voor talentontwikkeling. In de realisatie zijn de opbrengsten verantwoord onder de baten en kosten verdeeld over activiteitenlasten personeel en materieel. Hierdoor verschuift € -215.000 van activiteitenlasten materieel naar activiteitenlasten personeel.

De publiciteitskosten zijn vrijwel gelijk aan de begroting. Er is echter sprake van een overbesteding van € 90.000 bij de productiegerichte publiciteit, veroorzaakt door hogere kosten voor radio en TV spots, publiciteitscampagnes en affiches. Deze overbesteding wordt volledig gecompenseerd door een onderbesteding van € -92.000 op de programmaboeken. Dit komt door de goedkopere productie van het Opera magazine *Odeon* (€ -60.000), programmaboeken (€ -25.000), programmafolders (€ -3.000) en het Ballet magazine *To the Point* (€ -3.000). Daarnaast is er sprake van een kostenafname van € -126.000 bij de theaterwinkel en horeca ten gevolge van de daling van de omzet in de winkel, artiestenfoyer en commerciële dienstverlening.



## 18. Rentebaten/-lasten

(x € 1.000)	Rekening 2013	Begroting 2013	Rekening 2012
Saldo rentebaten/-lasten	<u>497</u>	<u>389</u>	<u>645</u>
<b>Totaal saldo rentebaten/-lasten</b>	<b><u>497</u></b>	<b><u>389</u></b>	<b><u>645</u></b>

De rentebaten zijn € 108.000 hoger dan begroot door een effectieve liquiditeitsbeheersing en een hoger rentedragend saldo.

## 19. Bijzondere baten/-lasten

(x € 1.000)	Rekening 2013	Begroting 2013	Rekening 2012
Saldo bijzondere baten/-lasten	<u>84</u>	<u>0</u>	<u>60</u>
<b>Totaal saldo bijzondere baten/-lasten</b>	<b><u>84</u></b>	<b><u>0</u></b>	<b><u>60</u></b>

Bijzondere baten en lasten zijn niet begroot. De opbrengst van € 84.000 is het gevolg van de vrijval van in voorgaande jaren gereserveerde kosten.

## 20. Personeel

Personeelskosten (x € 1.000)	Rekening 2013	Rekening 2012
Salariskosten	23.952	23.653
Sociale lasten	2.813	2.976
Pensioenpremies	<u>3.314</u>	<u>3.045</u>
<b>Totaal personeelskosten</b>	<b><u>30.079</u></b>	<b><u>29.674</u></b>

Dit betreft de personeelskosten voor personeel met een onbepaald en bepaald dienstverband bij de Stichting Het Muziektheater Amsterdam.

Er waren in 2013 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 zijn de Beleidsregels toepassing WNT d.d. 26 februari 2014, inclusief de wijziging van 12 maart 2014, van het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties als uitgangspunt gehanteerd.

Er zijn geen overige functionarissen die de voor de instelling geldende norm overschrijden. Er zijn geen ontslag uitkeringen die de norm overschrijden verleend in 2013.

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 worden vergoed. Voor 2013 zijn geen kosten vergoed. Er zijn in het verslagjaar geen besluiten genomen of besluiten aangehouden waarbij sprake was van tegenstrijdige belangen. 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	01-05-2012		1
Boxmeer, van	Jean-François	1961	lid RvT	01-10-2009		2
Burgmans	Antony	1947	voorzitter RvT	01-10-2007		2
Feenstra	Pieter Maarten	1957	lid RvT	11-03-2014		1
Halberstadt	Victor	1939	lid RvT	01-06-2003		3
Jonas	Sir Peter	1946	lid RvT	01-10-2009		2
Kellermann	Joanne	1960	lid RvT	01-07-2005	30-09-2013	2
Langius	Bernadette	1960	lid RvT	14-04-2008		2
Leach	Barbara	1959	lid RvT	01-09-2009		2
Nijhuis	Jos	1957	lid RvT	11-04-2011		2
Vigreux	Corinne	1964	lid RvT	11-03-2014		1

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

- **Else 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.
- **Jean-François van Boxmeer** is voorzitter Raad van Bestuur/CEO Heineken N.V. Hij is lid van de Raad van Commissarissen van Mondelez International (USA) en lid van de Raad van Toezicht van Fondation Institut Royal pour Sourds et Aveugles (België) en lid van de Shareholders Committee Henkel AG & Co KgaA (Duitsland).

- **Antony 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.
- **Pieter Maarten Feenstra** is managing director van Aletra Capital Partners. Daarnaast is hij lid van de Raad van Advies van Houthoff Buruma.
- **Victor Halberstadt** is hoogleraar economie aan de Universiteit Leiden. Hij is lid van de Raad van Advies van Goldman Sachs Group, voorzitter van de Raad van Toezicht van de Boekmanstichting, 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 Hochschule für Musik und Theater München.
- **Joanne Kellermann** is directielid van De Nederlandsche Bank NV en vervult uit dien hoofde enkele bijkomende functies. Daarnaast is zij voorzitter van de Stichting Studiefonds Plus en lid van de Raad van Toezicht van het Van Gogh Museum.
- **Bernadette Langius** is lid College van Bestuur van de Vrije Universiteit Amsterdam en lid Raad van Toezicht PLAN.
- **Barbara Leach** is beleidsmedewerker pensioenen CMHF. Zij is vereffenaar Pensioenfonds Cultuur in liquidatie.
- **Jos Nijhuis** is president-directeur Schiphol Group. Hij is lid van de Raad van Commissarissen SNS Reaal N.V., Commissaris Aéroports de Paris S.A., lid ACI Europe Board en lid Executive Committee, lid van het Dagelijks en Algemeen Bestuur VNO-NCW, lid RvT Stichting Leefomgeving Schiphol, lid Raad van Toezicht Kids Moving the World.
- **Corinne Vigreux** is managing director van TomTom. Zij is voorzitter van de Nederlandse afdeling van de Conseiller du Commerce Extérieur de la France, lid van de Raad van Bestuur van de Franse Kamer van Koophandel en Fabrieken in Nederland en lid van de Conseil de Coopération Franco-Néerlandais. Tevens is zij co-voorzitter van de Nederlandse afdeling van de Women Corporate Directors en bestuurslid van de Stichting Grachtenfestival. Zij is onderscheiden met de hoogste en belangrijkste Franse nationale onderscheiding Legion d'Honneur.

### Bezoldiging directie

In het kader van de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen (semi) publieke sector is bedraagt de bezoldiging directie in totaal € 669.678.

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	onbepaalde tijd	onbepaalde tijd	onbepaalde tijd
Duur dienstverband	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12
Omvang dienstverband	100%	100%	100%	100%
Ontslagvergoeding	Niet contractueel bepaald	Niet contractueel bepaald	Niet contractueel bepaald	Niet contractueel bepaald

Voor 2013 zal in 2014 € 4.511 inzake de crisisheffing worden afgedragen.

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

- **Pierre Audi** is artistiek directeur van het Holland Festival en bestuurslid van De Ateliers en Société Gavignières.
- **Ted Brandsen** is sinds juni 2013 artistiek adviseur van de Nationale Balletacademie.
- **Els van der Plas** was tot juli 2013 lid Raad van Advies European Leadership Platform (Foundation for European Leadership); lid van de culturele commissie Vlaanderen – Nederland; lid programmaraad China (Ministerie BZ/SICA); lid van Raad van Advies de Veer Stichting; lid van bestuur Winternachten, internationaal literair festival; lid Raad van Toezicht Tassenmuseum Hendrikje; lid Comité van Aanbeveling conferentie What Design Can Do; jurylid van de Prinses Margriet Award (European Cultural Foundation); lid Comité van aanbeveling Holland Dance Festival.

#### 4.4.10 Toelichting op het kasstroomoverzicht

De stichting heeft voor 2013 een negatieve kasstroom van € -3.070.000. Deze negatieve kasstroom wordt veroorzaakt door een negatieve kasstroom uit investeringsactiviteiten. Dit wordt veroorzaakt door de geplande investering van de renovatie van het Decoratelier.

#### 4.4.11 Toelichting additionele subsidie

De additionele subsidie van OCW van € 250.000 ter compensatie van extra kosten inzake de fusie van Het Muziektheater Amsterdam, De Nederlandse Opera en Het Nationale Ballet (zie paragraaf 4.4.9, sub 13. Subsidies/bijdragen) is als volgt verantwoord:

<b>Additionele subsidie</b> (x € 1.000)	Rekening 2013	Subsidie- aanvraag 2013
	<hr/>	<hr/>
Positionering en nieuwe naam	152	115
Advieskosten inzake fusie	19	25
Nieuwe website	74	80
Training en Workshops	8	30
<b>Totaal</b>	<b>253</b>	<b>250</b>

Het verschil in kosten voor Positionering en nieuwe naam wordt veroorzaakt doordat in 2013 kosten zijn verantwoord die waren voorzien in 2014. De kosten voor Training en Workshops zijn lager dan de subsidieaanvraag omdat een groot deel van de voorgenomen trainingen en workshops uiteindelijk niet in 2013 is gevolgd.

#### 4.4.12 Toelichting op het exploitatieresultaat Theater

	Rekening 2013	Begroting 2013	Rekening 2012
<b>BATEN (x € 1.000)</b>			
Directe opbrengsten			
Publieksinkomsten totaal	3.006	2.702	2.204
Publieksinkomsten buitenland	0	0	0
Publieksinkomsten binnenland totaal	3.006	2.702	2.204
Waarvan recette	861	744	172
Waarvan uitkoop	0	0	0
Waarvan overige publieksinkomsten	2.145	1.958	2.032
Sponsorinkomsten	62	0	0
Waarvan sponsoring in natura	0	0	0
Waarvan overige sponsorinkomsten	62	0	0
Overige inkomsten	59	140	171
Waarvan vergoedingen van coproducenten	0	0	0
Waarvan overige inkomsten	59	140	171
Indirecte opbrengsten	381	642	748
Waarvan overige indirecte opbrengsten	381	642	748
<b>Totale opbrengsten</b>	<b>3.508</b>	<b>3.484</b>	<b>3.123</b>
Structurele subsidie OCW	0	0	0
Structurele subsidie gemeente	6.864	6.864	8.084
Overige subsidies/bijdragen uit publieke middelen	0	5	0
Overige bijdragen uit private middelen	0	0	4
Waarvan particulieren incl. vriendenverenigingen	0	0	0
Waarvan private fondsen	0	0	4
<b>Totale Subsidies/Bijdragen</b>	<b>6.864</b>	<b>6.869</b>	<b>8.088</b>
<b>TOTALE BATEN</b>	<b>10.372</b>	<b>10.353</b>	<b>11.211</b>
	Rekening	Begroting	Rekening
<b>LASTEN (x € 1.000)</b>	<b>2013</b>	<b>2013</b>	<b>2012</b>
Beheerlasten personeel	2.164	2.200	2.313
Beheerlasten materieel	3.419	3.539	4.121
<b>Totale Beheerlasten</b>	<b>5.583</b>	<b>5.739</b>	<b>6.434</b>
Activiteitenlasten personeel	1.050	1.028	1.040
Activiteitenlasten materieel	2.339	2.337	1.704
<b>Totale Activiteitenlasten</b>	<b>3.389</b>	<b>3.365</b>	<b>2.744</b>
<b>Allocatie</b>	<b>3.244</b>	<b>3.090</b>	<b>1.725</b>
<b>TOTALE LASTEN</b>	<b>12.216</b>	<b>12.194</b>	<b>10.903</b>
<b>SALDO UIT GEWONE BEDRIJFSVOERING</b>	<b>-1.844</b>	<b>-1.841</b>	<b>308</b>
Saldo rentebaten/-lasten	224	170	258
Saldo bijzondere baten/lasten	26	0	0
<b>EXPLOITATIERESULTAAT</b>	<b>-1.594</b>	<b>-1.671</b>	<b>566</b>

## **Inleiding**

In deze paragraaf vindt u de aparte exploitatierekening 2013 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 Het Muziektheater Amsterdam (zie paragraaf 4.4.9).

## **Exploitatieresultaat**

Het exploitatieresultaat bij Theater bedraagt € -1.594.000. Dit is een verbetering t.o.v. de begroting van € 77.000 (5%). Het exploitatietekort is hoog, maar was begroot en de oorzaak hiervoor is niet van structurele aard. De verplichtingen voor de internationale programmering in het seizoen 2012-2013 waren al aangegaan voordat de bezuiniging door de Gemeente werd opgelegd. Dit tekort wordt gedekt door de bestemmingsreserve toekomstige activiteiten EPP.

## **Baten**

De totale baten bij Theater zijn € 19.000 (0,2%) hoger dan begroot.

De recettes voor Theater zijn t.o.v. de begroting met € 117.000 (16%) toegenomen. Deze toename komt doordat het aantal bezoekers voor de producties *Einstein on the Beach* en *Death in Venice* respectievelijk 18% en 33% hoger is dan begroot. Hierdoor is de verkoop van tickets t.o.v. de begroting met € 167.000 gestegen. Deze stijging wordt voor € -43.000 gecompenseerd door de tegenvallende verkoop van tickets voor de productie *1001 Nacht* van het Preljocaj theater, waardoor uiteindelijk één voorstelling is afgelast.

## **Lasten**

De totale lasten bij Theater zijn € 22.000 (0,2%) hoger dan begroot.

### *Beheerlasten*

De verlaging van beheerlasten materieel met € -120.000 (-3%) wordt veroorzaakt door een afname van kantoorkosten met € - 96.000 en een verlaging van algemene publiciteitskosten van € -29.000.

### *Activiteitenlasten*

Bij de activiteitenlasten is sprake van een stijging van €24.000 (0,7%), veroorzaakt door een toename van activiteitenlasten personeel.

### *Allocatie*

Er is sprake van een toename van € 154.000 (5%) t.o.v. de begroting.

Dit verschil wordt veroorzaakt door de stijging van afdelingskosten met 7% op de centrale afdelingen, die op basis van een sleutel worden doorbelast, waardoor de doorbelasting met € 190.000 (8%) is toegenomen. De afdelingskosten zijn gestegen door een hoog ziekteverzuim waar additionele capaciteit moest worden ingehuurd.

Door een stijging van afdelingskosten met 3% van de centrale afdelingen, die op basis van een uurtarief worden doorbelast, en een 7% lagere urenafname door de drie kunstvormen gezamenlijk, is een tariefsverhoging voor deze centrale afdelingen noodzakelijk om de afdelingskosten van deze afdelingen volledig te dekken. Theater heeft t.o.v. de begroting 800 uur minder afgenomen (-4%). Omdat Theater relatief weinig uren afneemt (7% van het totaal), leidt deze urenafname, ondanks de tariefsverhoging, tot een verlaging van de totale urenallocatie met € -36.000 (-4%).

## **Rente en bijzondere baten**

De rentebaten zijn € 54.000 (32%) hoger dan begroot door een effectieve liquiditeitsbeheersing en een hoger rentedragend saldo.

#### 4.4.13 Toelichting op het exploitatieresultaat Opera

	Rekening 2013	Begroting 2013	Rekening 2012
<b>BATEN (x € 1.000)</b>			
Directe opbrengsten			
Publieksinkomsten totaal	6.987	7.048	8.212
Publieksinkomsten buitenland	50	0	0
Publieksinkomsten binnenland totaal	6.937	7.048	8.212
Waarvan recette	6.713	6.766	7.995
Waarvan uitkoop	25	6	0
Waarvan overige publieksinkomsten	199	276	217
Sponsorinkomsten	432	315	321
Waarvan sponsoring in natura	0	0	0
Waarvan overige sponsorinkomsten	432	315	321
Overige inkomsten	1.412	950	745
Waarvan vergoedingen van coproductanten	740	700	743
Waarvan overige inkomsten	672	250	2
Indirecte opbrengsten	10	7	10
Waarvan overige indirecte opbrengsten	10	7	10
<b>Totale opbrengsten</b>	<b>8.841</b>	<b>8.320</b>	<b>9.288</b>
Structurele subsidie OCW	24.520	24.453	24.950
Structurele subsidie gemeente	0	0	0
Overige subsidies/bijdragen uit publieke middelen	0	0	0
Overige bijdragen uit private middelen	357	425	406
Waarvan particulieren incl. vriendenverenigingen	260	425	406
Waarvan private fondsen	97	0	0
<b>Totale Subsidies/Bijdragen</b>	<b>24.877</b>	<b>24.878</b>	<b>25.356</b>
<b>TOTALE BATEN</b>	<b>33.718</b>	<b>33.198</b>	<b>34.644</b>
	Rekening 2013	Begroting 2013	Rekening 2012
<b>LASTEN (x € 1.000)</b>			
Beheerlasten personeel	187	146	445
Beheerlasten materieel	4.339	4.904	1.392
<b>Totale Beheerlasten</b>	<b>4.526</b>	<b>5.050</b>	<b>1.837</b>
Activiteitenlasten personeel	13.171	13.523	14.350
Activiteitenlasten materieel	3.977	4.619	4.619
<b>Totale Activiteitenlasten</b>	<b>17.148</b>	<b>18.142</b>	<b>18.969</b>
<b>Allocatie</b>	<b>14.619</b>	<b>13.818</b>	<b>13.689</b>
<b>TOTALE LASTEN</b>	<b>36.293</b>	<b>37.010</b>	<b>34.495</b>
<b>SALDO UIT GEWONE BEDRIJFSVOERING</b>	<b>-2.575</b>	<b>-3.812</b>	<b>149</b>
Saldo rentebaten/-lasten	224	185	320
Saldo bijzondere baten/lasten	34	0	22
<b>EXPLOITATIERESULTAAT</b>	<b>-2.317</b>	<b>-3.627</b>	<b>491</b>



## **Inleiding**

In deze paragraaf vindt u de aparte exploitatierekening 2013 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 Het Muziektheater Amsterdam (zie paragraaf 4.4.9).

## **Exploitatieresultaat**

Het exploitatieresultaat van de Opera bedraagt € -2.317.000. Dit exploitatietekort is hoog, maar was begroot en niet van structurele aard. De oorzaak hiervan is de afwaardering van het Decoratelier. Het gerealiseerde exploitatieresultaat is een verbetering t.o.v. de begroting van € 1.310.000 (36%). De belangrijkste oorzaken van deze resultaatverbetering worden hieronder beschreven.

## **Baten**

De totale baten van de Opera zijn t.o.v. de begroting met € 520.000 (1,5%) toegenomen.

Voornaamste oorzaken van deze toename zijn:

- Toename van de publieksinkomsten buitenland met € 50.000, ontstaan door een niet begrote tournee van het Operakoor naar Frankrijk en Duitsland.
- Bij de publieksinkomsten binnenland is sprake van een daling van € -111.000. Deze komt vooral tot stand door € -53.000 lagere inkomsten uit recettes. Daarnaast zijn de inkomsten uit de winkel en AVR vergoedingen met € -71.000 gedaald t.o.v. de begroting.
- Naast het begrote sponsorbedrag van € 315.000 van CMS Derks Star Busmann, is door Akzo Nobel een extra sponsorbedrag van € 79.500 toegekend en zijn er voor € 37.500 extra productie-gerelateerde sponsorgelden verworven.
- De toename van overige inkomsten met € 462.000 is vooral het gevolg van € 423.000 opbrengsten uit de verhuur van vijf producties, die niet waren begroot. Verder is er sprake van een verhoging van € 40.000 voor de coproductiebijdragen voor *Guillaume Tell* en *Die Zauberflöte*.
- De structurele subsidie van het Ministerie van OCW is € 67.000 hoger dan begroot door een positieve bijstelling van de OCW subsidie voor de overheidsbijdrage in de arbeidskostenontwikkeling (zie toelichting subsidie in paragraaf 4.4.9).
- Er is voor € -165.000 minder aan donaties en giften van particulieren gerealiseerd dan is begroot. De bijdragen van private fondsen zijn € 97.000 hoger dan begroot dankzij de bijdrage van VSB fonds voor de EPP productie *BOOM!*.

## **Lasten**

De totale lasten zijn t.o.v. de begroting met een bedrag van € -717.000 (-2%) afgenomen.

### *Beheerlasten*

De daling van de beheerlasten met € -524.000 (-10%) is met name het gevolg van een daling van de materiële beheerlasten. De afschrijvingskosten zijn € -388.000 lager dan begroot, omdat de bijzondere waardevermindering van het Decoratelier lager is dan begroot. Daarnaast zijn, door het uitstellen van de introductie van de nieuwe huisstijl naar 2014, de algemene publiciteitskosten voor de website, corporate campagne en marketing- & publieksonderzoek met € -178.000 gedaald. De daling van beheerlasten wordt voor € 41.000 gecompenseerd door een toename van beheerlasten personeel, veroorzaakt door niet begrote personeelskosten van de afdeling Marketing voor het participatieproject *BOOM!*.

### *Activiteitenlasten*

De totale activiteitenlasten zijn met € -994.000 (-5%) afgenomen. Deze afname zit hem grotendeels in aanpassingen in het materiële productiebudget die tijdens het opstellen van de begroting nog niet bekend waren.

### *Allocatie*

Er is sprake van een toename van € 801.000 (6%) t.o.v. de begroting.

Door een stijging van afdelingskosten met 3% van de centrale afdelingen, die op basis van een uurtarief worden doorbelast, en een 7% lagere urenafname door de drie kunstvormen gezamenlijk, is een tariefsverhoging voor deze centrale afdelingen noodzakelijk om de afdelingskosten van deze afdelingen volledig te dekken. Opera heeft t.o.v. de begroting 9.000 uur minder afgenomen (-4%). Omdat Opera relatief de meeste uren afneemt (70% van het totaal), leidt deze tariefsverhoging, ondanks de lagere urenafname, tot een verhoging van de urenallocatie met € 493.000 (5%).

Daarnaast zijn de kosten van de centrale afdelingen die op basis van een sleutel worden doorbelast, met 7% gestegen, waardoor de doorbelasting van deze kosten bij de Opera toeneemt met € 308.000 (7%).

#### **Rente en bijzondere baten**

De rentebaten zijn € 39.000 (21%) hoger dan begroot door een effectieve liquiditeitsbeheersing en een hoger rentedragend saldo.

#### 4.4.14 Toelichting op het exploitatieresultaat Ballet

	Rekening 2013	Begroting 2013	Rekening 2012
<b>BATEN (x € 1.000)</b>			
Directe opbrengsten			
Publieksinkomsten totaal	3.204	3.407	3.684
Publieksinkomsten buitenland	63	52	376
Publieksinkomsten binnenland totaal	3.141	3.355	3.308
Waarvan recette	2.824	3.283	2.839
Waarvan uitkoop	281	36	369
Waarvan overige publieksinkomsten	36	36	100
Sponsorinkomsten	471	350	405
Waarvan sponsoring in natura	109	75	103
Waarvan overige sponsorinkomsten	362	275	302
Overige inkomsten	58	10	1.339
Waarvan vergoedingen van coproductanten	0	0	1.026
Waarvan overige inkomsten	58	10	313
Indirecte opbrengsten	86	0	92
Waarvan overige indirecte opbrengsten	86	0	92
<b>Totale opbrengsten</b>	<b>3.819</b>	<b>3.767</b>	<b>5.520</b>
Structurele subsidie OCW	6.909	6.901	6.939
Structurele subsidie gemeente	4.282	4.282	4.763
Overige subsidies/bijdragen uit publieke middelen	250	0	0
Overige bijdragen uit private middelen	273	460	1.064
Waarvan particulieren incl. vriendenverenigingen	100	260	250
Waarvan private fondsen	173	200	814
<b>Totale Subsidies/Bijdragen</b>	<b>11.714</b>	<b>11.643</b>	<b>12.766</b>
<b>TOTALE BATEN</b>	<b>15.533</b>	<b>15.410</b>	<b>18.286</b>
	Rekening	Begroting	Rekening
<b>LASTEN (x € 1.000)</b>	<b>2013</b>	<b>2013</b>	<b>2012</b>
Beheerlasten personeel	394	317	365
Beheerlasten materieel	586	611	789
<b>Totale Beheerlasten</b>	<b>980</b>	<b>928</b>	<b>1.154</b>
Activiteitenlasten personeel	7.337	7.482	7.795
Activiteitenlasten materieel	1.963	1.961	3.852
<b>Totale Activiteitenlasten</b>	<b>9.300</b>	<b>9.443</b>	<b>11.647</b>
<b>Allocatie</b>	<b>5.534</b>	<b>5.440</b>	<b>5.537</b>
<b>TOTALE LASTEN</b>	<b>15.814</b>	<b>15.811</b>	<b>18.338</b>
<b>SALDO UIT GEWONE BEDRIJFSVOERING</b>	<b>-281</b>	<b>-401</b>	<b>-52</b>
Saldo rentebaten/-lasten	48	34	66
Saldo bijzondere baten/lasten	22	0	38
<b>EXPLOITATIERESULTAAT</b>	<b>-211</b>	<b>-367</b>	<b>52</b>

## **Inleiding**

In deze paragraaf vindt u de aparte exploitatierekening 2013 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 Het Muziektheater Amsterdam (zie paragraaf 4.4.9).

## **Exploitatieresultaat**

Het exploitatieresultaat Ballet bedraagt € -211.000. Dit is een verbetering t.o.v. de begroting van € 156.000 (43%). De belangrijkste oorzaken van deze resultaatverbetering worden hieronder beschreven.

## **Baten**

De baten voor Ballet zijn t.o.v. de begroting met € 123.000 (0,8%) verbeterd. Belangrijke aandachtspunten zijn:

- De daling van de publieksinkomsten binnenland van € -214.000 wordt voor € -92.000 veroorzaakt door de vervanging van 18 begrote voorstellingen *Coppelia* door 14 voorstellingen van *The Sleeping Beauty*. Daarnaast was de kaartverkoop voor de producties *Corps* en *Don Quichot* respectievelijk 25% en 19% lager dan begroot, waardoor de recettes voor deze producties € -164.000 lager is.
- De sponsorinkomsten zijn met € 121.000 (35%) toegenomen t.o.v. de begroting. Voor productie gerelateerde hospitality arrangementen is € 147.000 meer verworven dan begroot. Dit komt met name door een uitkoop van een voorstelling van *The Sleeping Beauty* aan Achmea, die niet was begroot. Daarnaast is uit de bedrijvenclub, het jaarlijkse zakendiner en andere productie gerelateerde sponsorinkomsten € 40.000 meer gerealiseerd en zijn de inkomsten uit barter-overeenkomsten € 34.000 hoger dan begroot. Deze toename wordt voor € -100.000 gecompenseerd door een daling van begrote algemene sponsorgelden.

Voor de analyse van de verschillen t.a.v. de overige baten rubrieken overige inkomsten, indirecte opbrengsten, subsidie en overige bijdrage uit private middelen, zie de toelichting op het totale resultaat van Het Muziektheater Amsterdam (paragraaf 4.4.9).

## **Lasten**

De lasten bij Ballet zijn € -3.000 (0,04%) lager dan begroot.

### *Beheerlasten*

De stijging van de beheerlasten met € 52.000 (5%) wordt veroorzaakt door een stijging van de beheerlasten personeel met € 77.000 en een daling van € -25.000 van beheerlasten materieel.

De toename van beheerlasten personeel is ontstaan door te laag begrote salariskosten van € 14.000 en een additionele lastenverhoging van € 12.000 voor de voorziening van niet opgenomen vakantiedagen. Daarnaast zijn de kosten voor fysiotherapie € 39.000 hoger dan begroot door uitbreiding met de Junior Company. Tenslotte is er voor € 11.000 aan kosten voor Horeca personeel doorbelast aan Ballet. Deze zijn niet begroot. De daling van beheerlasten materieel is onder meer het gevolg van een verlaging van de lidmaatschap kosten van NAPK, omdat deze vanaf 2013 worden gedeeld met de Opera.

### *Activiteitenlasten*

De totale activiteitenlasten zijn met € -143.000 (-1,5%) afgenomen. Deze afname wordt vooral veroorzaakt door een daling van activiteitenlasten personeel, die zijn ontstaan door aanpassingen in het productieproces.

### *Allocatie*

Er is sprake van een toename van € 94.000 (1,7%) t.o.v. de begroting.

De afdelingskosten van de centrale afdelingen die middels een sleutel worden doorbelast aan Ballet zijn met € 186.000 (9%) toegenomen. Dit komt door een toename van deze afdelingskosten met 7%.

Door een stijging van afdelingskosten met 3% van de centrale afdelingen, die op basis van een uurtarief worden doorbelast, en een 7% lagere urenafname door de drie kunstvormen gezamenlijk, is een tariefsverhoging voor deze centrale afdelingen noodzakelijk om de afdelingskosten van deze afdelingen volledig te dekken. Door aanpassingen in de programmering van seizoen 2013-2014 in het productieproces heeft Ballet t.o.v. de begroting 11.800 uur minder afgenomen (-15%). Omdat Ballet relatief weinig uren afneemt (23% van het totaal), leidt deze urenafname, ondanks de tariefsverhoging, tot een verlaging van de urenallocatie met € -92.000 (-3%).

### **Rente en bijzondere baten**

De rentebaten zijn € 14.000 (41%) hoger dan begroot door een effectieve liquiditeitsbeheersing en een hoger rentedragend saldo.

Amsterdam, 28 maart 2014

De directie van Stichting Het Muziektheater Amsterdam,

Els van der Plas  
Algemeen Directeur

Pierre Audi  
Directeur Opera

Ted Brandsen  
Directeur Ballet

## 4.5 Gebeurtenissen na balansdatum en resultaatbestemming

Op 17 februari 2014 is de handelsnaam van Het Muziektheater Amsterdam gewijzigd in Nationale Opera & Ballet. Deze naamswijziging wordt in april 2014 notarieel vastgelegd door middel van een statutenwijziging en gedeponereerd bij de Kamer van Koophandel.

### Bestemming resultaat ( in € )

Het exploitatieresultaat bedraagt afgerond € -4.121.580 en is als volgt bestemd:

Onttrekking algemene reserve	-515.583
Onttrekking bestemmingsreserve toekomstige activiteiten Educatie & Participatie	-1.078.048
Onttrekking bestemmingsreserve renovatie Decoratelier	-2.915.031
Onttrekking bestemmingsfonds OCW opera	-4.478.978
Onttrekking bestemmingsfonds OCW ballet	-640.334
Onttrekking bestemmingsreserve restant subsidie OCW 2009-2012 opera	-2.915.031
Onttrekking bestemmingsreserve restant subsidie OCW 2009-2012 ballet	-210.652
Toevoeging bestemmingsreserve toekomstige activiteiten opera	3.060.498
Toevoeging bestemmingsreserve renovatie Decoratelier	64.500
Toevoeging bestemmingsfonds OCW opera	387.767
Toevoeging bestemmingsreserve restant subsidie OCW 2009-2012 opera	4.478.978
Toevoeging bestemmingsreserve restant subsidie OCW 2009-2012 ballet	<u>640.334</u>
	<u><u>-4.121.580</u></u>

De door de directie opgestelde jaarrekening 2013 is, conform artikel 20 lid 5 van de statuten, in de vergadering van de directie op 13 maart 2014 vastgesteld en in de vergadering van de Raad van Toezicht op 25 maart 2014 goedgekeurd.

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