

## **Nationale Opera & Ballet (De Nationale Opera)**

Gereserveerd subsidiebedrag: € 25.915.000

Gevraagd subsidiebedrag: € 34.175.565

### **Over de instelling**

Stichting Nationale Opera & Ballet, podiumkunsten, grootschalig opera-aanbod, Amsterdam

Stichting Nationale Opera & Ballet (hierna: NO&B) stelt zich ten doel opera en ballet van topkwaliteit te creëren, te produceren en te presenteren op internationaal niveau, voor een zo breed mogelijk publiek. De artistieke teams ontwerpen alle producties in nauwe samenwerking met de eigen medewerkers in de ateliers en op het toneel. Als grootste podiumkunstinstantie van Nederland streeft NO&B naar een stedelijke, regionale, landelijke en internationale uitstraling. Zij wil haar expertise en organisatie delen met partners in het culturele veld. Ook de ontwikkeling en ondersteuning van jong talent maakt deel uit van de corebusiness van NO&B. In NO&B zijn twee productiekernen verenigd: De Nationale Opera (hierna: DNO) en Het Nationale Ballet (hierna: HNB).

Onderstaand advies richt zich op de opera-activiteiten van NO&B (DNO). Over de dansactiviteiten van NO&B (HNB) adviseert de raad afzonderlijk.

### **Subsidieadvies**

De aanvraag voldoet niet aan alle eisen als bedoeld in artikel 3.19 van de Regeling op het specifiek cultuurbeleid.

De Raad voor Cultuur adviseert Stichting Nationale Opera & Ballet (De Nationale Opera) geen subsidiebedrag toe te kennen, tenzij de instelling voldoet aan de volgende voorwaarden:

- De instelling dient een nadere uitwerking in van de artistieke koers die DNO de komende periode kiest, waarbij zij de artistieke programmakeuzes toelicht in relatie tot het gekozen profiel en de gekozen missie en visie van de instelling.
- De instelling licht toe hoe zij de Nederlandse Reisopera en Opera Zuid (de instellingen gesubsidieerd op grond van artikel 3.20) betreft bij haar activiteiten op het vlak van talentontwikkeling, waarbij zij ook ingaat op de vormgeving van haar coördinerende rol in deze taak.
- De instelling dient een nieuwe reflectie in op de wijze waarop de Fair Practice Code en de Code Diversiteit en Inclusie de komende periode

worden toegepast en welke ontwikkelingen de instelling hierin de komende periode urgent acht.

- De instelling specificeert haar prestatiegegevens naar opera- en dansactiviteiten.

In plaats van twee subsidieaanvragen in te dienen voor de categorieën Dans (artikel 3.11) en Grootschalig opera-aanbod (artikel 3.19), heeft NO&B ervoor gekozen één aanvraag in te dienen, waarin het de bedragen beschikbaar voor opera en dans bij elkaar optelt én met 885.565 euro overvraagt. De instelling vraagt dit gehele subsidiebedrag aan binnen het artikel voor grootschalig opera-aanbod. Het valt daarbij op dat NO&B de artistieke koers op het gebied van opera en dans in het plan onderbelicht laat ten gunste van een generieke omschrijving van de instelling als geheel. De visie en plannen van de afzonderlijke artistieke directies van DNO en HNB worden hierin onvoldoende belicht. Zowel met betrekking tot de dansactiviteiten als tot de opera-activiteiten mist de raad een reflectie op het presteren in de huidige periode en een toelichting op de artistieke koers voor de komende vier jaar, gerelateerd aan het profiel en de missie en visie van de instelling. Daarnaast laat de instelling in haar aanvraag niet zien op welke wijze de prestaties, zoals het aantal voorstellingen en de verwachte publieksaantallen, betrekking hebben op opera- of dansactiviteiten.

De raad kan zich door bovenstaande keuzes onvoldoende een oordeel vormen over het functioneren van NO&B binnen de categorieën opera en dans in de periode 2021 – 2024. Hij onderkent dat het voor een integrale organisatie complex is om rijkssubsidie aan te vragen binnen twee afzonderlijke categorieën, maar benadrukt dat hij voor zijn adviestaak gehouden is aan de Regeling op het specifiek cultuurbeleid. Hij adviseert daarom de instelling om een nieuw plan te vragen, op basis van bovengenoemde voorwaarden.

Specifiek met betrekking tot de opera-activiteiten voldoet NO&B niet aan de voorwaarde in de subsidieregeling om op het vlak van talentontwikkeling samen te werken met de twee andere operagezelschappen in de BIS, Opera Zuid en de Nederlandse Reisopera, en hierin een coördinerende rol te vervullen.

De gevraagde reflectie op de toepassing van de Fair Practice Code, de Governance Code Cultuur en de Code Diversiteit en Inclusie is te beknopt en te weinig ambitieus voor een instelling die op dit niveau opereert. De raad adviseert NO&B om een nieuwe reflectie te vragen op de Fair Practice Code en de Code Diversiteit en Inclusie.

## Beoordeling

### ***Artistieke/inhoudelijke kwaliteit van de kernactiviteiten***

De raad erkent de hoge kwaliteit opera die door DNO wordt gemaakt, waarmee de instelling op internationaal niveau een rol van betekenis speelt voor het genre. De raad constateert echter dat in het plan een reflectie ontbreekt op de huidige periode, waarin een overdracht van de artistieke directie heeft plaatsgevonden, en dat de instelling onvoldoende uitwerkt hoe zij zich de komende tijd in artistieke zin wil ontwikkelen.

Over de artistieke kwaliteit van de operaproducties in de huidige en voorgaande periodes oordeelt de raad positief. De kwaliteit van de aangetrokken zangers, artistieke teams en musici is onbetwist. DNO hanteert hoge standaarden op elk van deze gebieden en dat is zichtbaar in de producties. Diverse recente ensceneringen trokken nationaal en internationaal aandacht. De multimediaproductie van Stockhausens 'Aus LICHT', in coproductie met het Holland Festival, het Koninklijk Conservatorium en de Stockhausen-Stiftung für Musik, werd wereldwijd geprezen als een uniek evenement van grote artistieke en historische waarde.

De afgelopen drie decennia werd DNO artistiek geleid door Pierre Audi, die DNO een internationale positie heeft gegeven. Onder zijn leiding ontstonden veel nieuwe opera's en werden verrassende artistieke teams uitgenodigd. Daarbij hield DNO voortdurend een vinger aan de pols met betrekking tot inhoudelijke en vormtechnische ontwikkelingen in het internationale operaveld.

De raad oordeelt kritisch over de kwaliteit van het ingediende plan voor de periode 2021 – 2024. Per seizoen 2018 – 2019 nam Pierre Audi na dertig jaar afscheid als artistiek directeur van DNO en werd opgevolgd door Sophie de Lint. De raad is nieuwsgierig naar deze opvolger, maar is teleurgesteld over de geringe ruimte die in het plan wordt besteed aan haar visie op opera en haar plannen met de instelling voor de komende periode. De raad waardeert het dat DNO de internationale top van makers in Amsterdam wil blijven uitnodigen, en dat DNO streeft naar duurzame relaties met artistieke teams. Hij mist echter een artistieke motivatie voor de keuze voor repertoire en artistieke teams, solisten en makers, alsmede een visie op casting. De komende tijd zet DNO bel canto en operette op het programma, maar zij motiveert deze keuze niet. Ook ontbreekt in het plan een visie op de rol die DNO wil spelen in het nationale en internationale operaveld en in de ontwikkeling van het genre.

De raad ziet deze tekortkoming als het gevolg van de keuze van NO&B om één algemeen plan in te dienen voor opera en ballet en zich daarin meer op

de algemene kwaliteit en uitstraling te richten dan op zaken die specifiek voor de ontwikkeling van opera en/of ballet relevant zijn. Dit gaat ten koste van artistiek-inhoudelijke motivaties van het opera-programma. Ook vindt de raad het plan weinig reflectief; de instelling belicht behaalde en verwachte successen, maar evalueert niet de periode-Audi en motiveert de te realiseren programma's niet vanuit het eigen profiel en de eigen missie en visie.

Omdat NO&B bovendien alle voorgenomen en gerealiseerde prestaties op het gebied van opera en dans gebundeld indient, kan de raad niet uit het plan herleiden hoe de subsidie voor opera wordt besteed, hoe veel operavoorstellingen worden gegeven, in welke mate die door het land reizen, en hoe veel publiek en welke doelgroepen worden verwacht. Het plan vermeldt een voorgenomen vermindering van producties en voorstellingen, maar het is niet duidelijk in hoeverre de vermindering opera of dans betreft. De raad kan zich op basis van het plan daarom geen oordeel vormen over de artistiek-inhoudelijke koers van DNO in de komende periode.

De raad oordeelt positief over het beleid op het gebied van collectiebeheer en de aandacht die NO&B heeft voor onderzoek. De instelling wil de komende jaren de archieven in huis bij elkaar brengen en verbinden aan de archieven bij Bijzondere Collecties van de Universiteit van Amsterdam en het Instituut voor Beeld en Geluid, en het eigen archief digitaliseren en vindbaar registreren. Deze ontsluiting gebeurt onder meer via internet en streaming.

Ook over de instelling van de Pierre Audi Leerstoel voor muziektheater aan de Universiteit van Amsterdam, die bekleed wordt door Nicholas Till, oordeelt de raad positief. De raad is benieuwd naar de relatie tussen de leerstoel en de afdeling dramaturgie van DNO. De raad ziet de noodzaak tot een kritisch discours over opera en spreekt de hoop uit dat colleges en lezingen voor een breder publiek digitaal toegankelijk zullen worden gemaakt.

### ***Vernieuwing***

De afgelopen drie decennia profileerde DNO zich als een toonaangevend huis, waar artistiek onderzoek en creatie binnen de opera centraal stond. Hiermee leverde de instelling een bijdrage aan de vernieuwing van het operagenre. De mate waarin de nieuwe artistiek directeur met haar beleid zal bijdragen aan vernieuwing, is op grond van het voorliggende plan niet te beoordelen.

Op het gebied van talentontwikkeling geeft DNO aan zich steviger te gaan profileren. In de afgelopen subsidieperiode kwam de DNO Studio tot stand, waar jaarlijks zeven operatalenten de kans krijgen zich verder te bekwamen

in het opera-vak. De raad heeft de afgelopen periode de zangers zien groeien dankzij het aangeboden begeleidingsprogramma. Hij vindt het belangrijk dat DNO in de toekomst ook meer Nederlands of in Nederland opgeleid talent een kans geeft in de studio; dit talent kan immers maar op weinig plekken terecht en DNO is volgens de raad medeverantwoordelijk om de doorstroming van talent binnen Nederland te bevorderen.

Ter bevordering van talentontwikkeling heeft DNO daarnaast het Opera Forward Festival (OFF) opgezet, dat volgens de instelling functioneert als laboratorium voor DNO, door makers met diverse achtergronden te laten experimenteren met het genre en met nieuwe verhalen en presentatievormen. De raad juicht het toe dat in dit festival nieuwe stukken worden getoond van Nederlandse componisten, al verdient de kwaliteit van de kleine, experimentele producties nog wat aandacht.

De raad vindt het zorgelijk dat de beoogde samenwerking met Opera Zuid en de Nederlandse Reisopera op het gebied van talentontwikkeling, binnen de DNO Studio of op andere wijze, nog altijd niet tot stand is gekomen. De raad wijst erop dat samenwerking tussen de drie operagezelschappen op het gebied van talentontwikkeling vanuit de subsidieregeling een vereiste is, waarbij DNO een coördinerende rol op zich dient te nemen. De ogenshijnlijke onwil van DNO om voor talentontwikkeling samen te werken met de andere twee opera-instellingen, maakt het voor deze twee kleinere instellingen complex om te voldoen aan hun opdracht tot talentontwikkeling. De raad adviseert daarom NO&B te vragen alsnog de samenwerking met de twee andere instellingen vorm te geven.

In de komende periode wil NO&B de huidige Boekmanzaal verbouwen tot een ruimte voor 'grensverleggende vormen van (muziek)theater, voor educatie, talent en experiment'. De raad ziet de Boekmanzaal als een kans om de deuren tussen NO&B en de rest van het veld wijder te openen. NO&B zal de Boekmanzaal met eigen middelen bekostigen.

### ***Eerlijke beloning en gezonde bedrijfsvoering***

NO&B is een stevige organisatie die verantwoordelijk is voor grootschalig opera- en balletaanbod. Blijkens de ingediende totaalbalans staat de organisatie er financieel gezond voor. Ze heeft een goede vermogenspositie en haalt voldoende eigen inkomsten binnen.

NO&B doet een beroep op 885.565 euro extra rijkssubsidie, onder andere ten behoeve van een betere betaling van de freelance koorleden van DNO en de Omscholingsregeling Dansers. De raad is van mening dat een organisatie met de statuur van NO&B andere budgettaire keuzes zou moeten maken of meer eigen inkomsten zou moeten verwerven om deze kosten te dragen.

In totaal werkt NO&B de komende periode met circa 500 fte. De raad kan zich geen oordeel vormen over het beloningsbeleid van de instelling, omdat zij dit niet toelicht in het plan. In haar reflectie op de toepassing van de Fair Practice Code schrijft NO&B dat de medewerkers en freelancers goed worden betaald, maar dat er voor de groep freelancers bij het koor de komende tijd een inhaalslag moet worden gemaakt. De raad vindt dit een onvoldoende toelichting.

Ten slotte vindt de raad dat NO&B moet worden aangemoedigd meer openheid te geven over de eigen organisatie, ook omdat zij door haar omvang en (internationale) werking een grote verantwoordelijkheid draagt voor de gezondheid van het opera- en balletklimaat binnen Nederland. De raad vindt dat een goed en gezond werkklimaat voor de (zeer) vele medewerkers van NO&B gegarandeerd moet zijn. Hij kan zich voorstellen dat de raad van toezicht, acht jaar na de fusie, de organisatorische en bestuurskundige kwaliteit van de organisatie laat evalueren, waarbij aandacht uitgaat naar de organisatiestructuur, de interne en externe transparantie, de werkdruk, beleid ter voorkoming van grensoverschrijdend gedrag en de betaling van vaste, freelance en tijdelijke werknemers.

### ***Bevordering van educatie en participatie (inclusief publieksbenadering)***

Het educatiebeleid van NO&B is beperkt omschreven. De instelling gaf in 2017 slechts tien schoolgebonden dans- of operavoorstellingen voor in totaal 5.339 leerlingen, en in 2018 zes voor 2.919 leerlingen. Daarnaast organiseerde zij diverse activiteiten. De raad vindt het positief dat voor alle leeftijden en opleidingsniveaus programma's worden ontwikkeld. Hij had wel een nadere toelichting willen lezen op wat de instelling wil bereiken met haar educatiebeleid.

Interessant vindt de raad de samenwerking met het hoger onderwijs die in het plan kort wordt aangestipt. Zo stimuleert NO&B wetenschappelijk onderzoek op het gebied van muziektheater, opera en ballet. De Pierre Audi Leerstoel aan de Universiteit van Amsterdam is hier een goed voorbeeld van.

De komende periode integreert DNO onder andere bel canto en operette in het programma. Dit zijn genres die een ander publiek zouden kunnen aanspreken dan voorheen, maar de instelling beschrijft niet hoe ze dit publiek wil bereiken.

Door gratis toegankelijke evenementen in een festivalprogrammering te presenteren, wil NO&B een ander, jonger en avontuurlijker publiek trekken. Dit vindt de raad verstandig. Voor jongere operaliefhebbers organiseert NO&B het Young Patron's Gala. Ook dit is interessant. Beide initiatieven ontslaan NO&B niet van de opdracht om ook voor de reguliere

programmering een breder en diverser publiek te werven. De eerder aangehaalde plannen voor digitalisering kunnen een constructieve rol spelen om de interesse van een nieuw publiek voor opera te wekken.

### ***Geografische spreiding***

NO&B heeft als opdracht zich te richten op een groot landelijk publieksbereik. De instelling vult dat in door haar aanbod hoofdzakelijk in Amsterdam aan te bieden, en publiek uit de rest van het land via marketing naar de standplaats uit te nodigen. Een klein aantal voorstellingen wordt gegeven in het land; dit lijken vooral dansvoorstellingen te betreffen. In geringe mate stuurt DNO producties die in het kader van het Opera Forward Festival of binnen de DNO Studio worden ontwikkeld het land in. Dit juicht de raad toe.

In zijn reflectie op de aanvraag van NO&B geeft de Metropoolregio Amsterdam aan dat de instelling een belangrijke rol speelt in het regioprofiel. De regio verwijst naar haar nationale en internationale functie en haar aantrekkingskracht op excellentie en talent uit het land en de wereld, en geeft aan dat NO&B hierin een groot aandeel heeft.

### ***Toepassing Fair Practice Code***

NO&B reflecteert summier op de toepassing van de Fair Practice Code. De instelling onderstreept dat ze de vijf kernwaarden in de code relevant vindt, maar beschrijft niet op welke vlakken de komende periode verbetering nodig is en hoe zij deze zal organiseren. Toetsbare doelstellingen ontbreken in de reflectie. De instelling geeft aan zelf aan de code te hebben meegeschreven. Om die reden verwacht de raad van de instelling een zelfkritische evaluatie van de toepassing van de code binnen de eigen organisatie.

### ***Toepassing Governance Code Cultuur***

NO&B reflecteert beknopt maar voldoende op de toepassing van de Governance Code Cultuur. Zij licht in haar reflectie toe op welke wijze zij vormgeeft aan het raad-van-toezichtmodel en geeft aan af te wijken van de code met betrekking tot de benoemingsperiode van de leden van de raad van toezicht, die maximaal twee keer voor vier jaar kunnen worden herbenoemd (in plaats van één keer). Deze afwijking is volgens de instelling nodig vanwege de langjarige processen die bij ballet en opera lopen en vanwege de omvang en complexiteit van de organisatie.

De instelling wil dat de raad van toezicht in zijn samenstelling meer een afspiegeling van de maatschappij is, en scout hier naar eigen zegen bij nieuwe benoemingen actief op. Verder noemt de instelling geen verbeterpunten.

## ***Toepassing Code Diversiteit en Inclusie***

In haar toepassing op de Code Diversiteit en Inclusie schrijft NO&B dat het tot nu toe gevoerde beleid om een spiegel van de samenleving te zijn vruchten afwerpt, maar nog te langzaam gaat. De instelling zal het beleid de komende periode daarom intensiveren in samenwerking met scholen, opleidingen, gespecialiseerde wervingsbureaus en collega-instellingen. Inclusie moet zo zichtbaarder worden bij artiesten en programmering, personeel, partners en publiek.

De raad erkent de zelfanalyse van de instelling en ziet de moeilijkheden die zij heeft, omdat ze twee kunstvormen vertegenwoordigt die van oudsher vooral een westers narratief vertegenwoordigen. Met de instelling vindt hij het noodzakelijk dat zij haar beleid op dit vlak aanscherpt. Echter, de instelling licht niet toe welke stappen ze de komende periode gaat zetten ter verbetering, welke concrete doelen ze hierbij nastreeft, en welke interne of externe risico's ze daarbij ziet. De raad adviseert de instelling hier alsnog om te vragen.

Samen met de aangestelde diversiteitsaanjager, de werkgroep Diversiteit en inclusie en een groep (publieks)ambassadeurs met een biculturele achtergrond wordt jaarlijks geëvalueerd waar de instelling staat, maar zonder toe te werken naar concrete resultaten is niet gegarandeerd dat dit tot verbeteringen leidt.