

**RAPPORT**

**VISITATIECOMMISSIE**

**DANS- EN OPERAGEZELSCHAPPEN**

**BETREFFENDE DE**

**NATIONALE REISOPERA**

**2010**



Geachte Minister Van Bijsterveld-Vliegenthart en Staatssecretaris Zijlstra,

Voor u ligt de rapportage van de Visitatiecommissie dans- en operagezelschappen 2010 aangaande de Nationale Reisopera.

De commissie heeft conform de Richtlijn van het Ministerie voor OCW voor visitaties dd. 20 mei 2009 en op basis van het door u goedgekeurde protocol visitaties uitgevoerd bij Het Nationale Ballet, het Nederlands Dans Theater, de Nationale Reisopera en De Nederlandse Opera.

De rapportages aangaande de drie overige gezelschappen ontvangt u separaat.

Na de pilot met de visitatie bij de dans- en operagezelschappen in 2008 was het ook deze keer een groot voorrecht om aan de hand van de open en uitgebreide zelfevaluaties en door gesprekken met medewerkers en stakeholders intensief kennis te maken met het werk van de vier grootste gezelschappen op het gebied van opera en dans.

Onderdeel van onze visitatie was het bezoeken van voorstellingen van de vier gezelschappen. In dat kader mochten we getuige zijn van de bijzonder hoge kwaliteit die de instellingen hebben bereikt. Het effect van hun werk op het publiek is van onschatbare waarde.

Tegelijkertijd is ons gevraagd de instellingen te beoordelen op hun duurzaamheid en continuïteit, mede in het kader van mogelijke bezuinigingen. We hebben de visitatie gedaan in de context van een veronderstelde korting van circa 25%. Ons werd duidelijk welke ingrijpende gevolgen dit heeft op de instellingen en, gezien het belang van hun werk, de desastreuze effecten ervan op de Nederlandse samenleving als geheel.

Graag bedank ik mijn mede-commissieleden en de ambtelijk secretaris. Het was een groot genoegen om met hen te werken, te profiteren van hun kennis en raad en getuige te zijn van hun diepe betrokkenheid bij dit proces.

Met hoogachting en vriendelijke groet,

Brian McMaster  
Visitatiecommissie dans- en operagezelschappen 2010  
voorzitter  
31 december 2010



## **Inhoud**

### **Rapport Visitatiecommissie dans- en operagezelschappen**

**betreffende de Nationale Reisopera** 3

**1. Missie en doelstellingen** 7

**2. Artistieke kwaliteit** 8

**3. Productiviteit en publieksbereik** 10

**4. Kwaliteit van de bedrijfsvoering** 13

**Slot** 15

**Bijlage: Commentaar NRO op Visitatierapport,  
kenmerk 10.132/GM.IS, dd 21-12.2010** 16

# Rapport Visitatiecommissie dans- en operagezelschappen betreffende de Nationale Reisopera

## De bevindingen zijn gebaseerd op

- de zelfevaluatie van de Nationale Reisopera dd. 27 april 2010;
- bezoek door leden van de Visitatiecommissie aan voorstellingen van de Nationale Reisopera;
- bezoek op locatie 11 oktober 2010, waarbij gesprekken met directie, Raad van Toezicht, Ondernemingsraad en medewerkers van de instelling en met externe stakeholders zijn gevoerd.

De Visitatiecommissie heeft gewerkt conform het visitatieprotocol 'Podiumkunstinstanties met langjarig subsidieperspectief' dd. 16 december 2009.

Dit rapport bevat een hoofdstuk met algemene bevindingen en een hoofdstuk met beantwoording van de vragen aangaande vier hoofdonderwerpen.

De Visitatiecommissie dans- en operagezelschappen is ingesteld bij Besluit van de Staatssecretaris van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap van 27 april 2010 en heeft tot taak het uitvoeren van een visitatie bij de volgende instellingen op basis van het door de staatssecretaris goedgekeurde protocol:

- a. stichting Het Nationale Ballet,
- b. stichting Nederlands Dans Theater,
- c. stichting Nationale Reisopera,
- d. stichting De Nederlandse Opera.

Tot leden van de Visitatiecommissie zijn benoemd:

- de heer B.J. McMaster te Edinburgh, tevens voorzitter van de Visitatiecommissie;
- de heer drs. P. Bouw, algemeen lid van de Visitatiecommissie;
- de heer dr. D. Klaic, algemeen lid van de Visitatiecommissie;
- mevrouw K. Bennetts te Antwerpen, lid van de Visitatiecommissie voor de visitaties bij de instellingen onder a en b: dans;
- de heer J.W.A. van Beers, lid van de Visitatiecommissie voor de visitaties bij de instellingen onder c en d: opera.

De Visitatiecommissie wordt bijgestaan door een onafhankelijk secretaris.

De voornaamste doelstelling van visitatie is kwaliteitszorg, aldus het hiervoor genoemde visitatieprotocol. 'Op basis van behaalde resultaten wordt geëvalueerd in welke mate de instelling aan de missie en relevant cultuurbeleid voldoet en op welke punten verbetering of aanpassing van het beleid en de daaruit voortvloeiende activiteiten noodzakelijk zijn. Het visitatiesysteem moet daarbij zowel kijken naar de prestaties in het recente verleden als de plannen voor de toekomst, waarbij het accent ligt op het eerste.'

Voorafgaand aan de visitatie is de Visitatiecommissie uitgenodigd voor een

informatief gesprek door mevrouw drs. J.A. van Kranendonk, directeur-generaal Cultuur en Media van het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. In dit gesprek is meegedeeld dat de sector rekening moet houden met bezuinigingen van ten minste 25%. Het ministerie had op dat moment geen zicht op de visie of beleidskeuzen van het kabinet voor de regeerperiode 2010-2014. Het ministerie zou het zeer toejuichen wanneer de instellingen zelf perspectieven, wapenfeiten en oplossingen zouden aandragen om de bezuinigingen het hoofd te bieden. De Visitatiecommissie heeft de Nationale Reisopera van deze informatie op de hoogte gebracht.

De Visitatiecommissie constateert dat de zelfevaluaties van de instellingen zijn geschreven voordat de landelijke verkiezingen in Nederland plaatsvonden. Zij bevatten dus geen reactie op de plannen van het nieuwe kabinet ten aanzien van cultureel beleid en infrastructuur.

De bezoeken van de Visitatiecommissie hebben vervolgens plaatsgevonden in een aanzienlijk andere politieke context. De gesprekken met de vertegenwoordigers en externe relaties van de instellingen werden gekenmerkt door bezorgdheid en onzekerheid.

De Visitatiecommissie merkt op dat daardoor veel plannen en ambities van de instellingen worden vertraagd.

Het dramatisch korten van de subsidie op cultuur met wellicht 25%, een stijging van de BTW op theatertickets met 13% en de korting van gemeentelijke subsidies op cultuur kunnen het systeem van culturele productie en verspreiding serieus ontwrichten, de impact en het bereik van de leidende culturele organisaties die de Commissie heeft gevisiteerd sterk verzwakken, het culturele leven in Nederland verarmen en hun culturele invloed en reputatie in Europa ondermijnen.

De Commissie verzoekt de subsidiegevers duidelijk te maken wat zij verwachten van de instellingen. Goed management vereist kennis van de verwachtingen van de subsidiënt en van de redenen waarom de subsidie wordt gegeven. Op basis daarvan dienen gerelateerde maatregelen te worden genomen om aan die verwachtingen te voldoen respectievelijk om de doelstellingen te realiseren. Het overleg hierover dient te worden geïntensiveerd.

De Commissie benadrukt het belang voor de instellingen om, meer dan ooit, prioriteit te geven aan de taken wat betreft de artistieke ontwikkelingen, publieksbereik, de kwaliteit van het management en de educatieve activiteiten.

## Algemene bevindingen

In de gesprekken met directie, Raad van Toezicht, medewerkers en stakeholders van de Nationale Reisopera is aandacht besteed aan vrijwel alle aspecten van de zelfevaluatie. Er is een beeld verkregen van de artistieke kwaliteit en managementprocessen, gericht op het duurzaam realiseren van de missie en de doelstellingen van de organisatie gebaseerd op de beleidsdoelstellingen van de subsidiegevers. Tevens is een beeld verkregen van de managementsystemen die worden gehanteerd om blijvend een doelmatige aanwending van mensen en middelen veilig te stellen.

De commissie constateert op diverse terreinen vooruitgang ten opzichte van het visitatierapport van maart 2008. De financiële instrumenten zijn effectief. Er is meer expertise ten aanzien van marketing en communicatie en de commissie prijst het feit dat de Nationale Reisopera jaarlijks binnen het beschikbare budget weet te blijven en dat er duidelijkheid is. Ook op het gebied van de governance en managementtools is vooruitgang geboekt. De commissie adviseert om de plannen voor een expertisecentrum en een kinderkoor snel te concretiseren.

Zorgelijk blijft de problematiek rond de ureninzet van de koorleden als gevolg van het geringe aantal (met het ministerie op 21 januari 2009 overeengekomen) van vijf producties per jaar. De situatie omtrent deze ureninzet in relatie tot de productie behoeft naar de mening van de commissie nader onderzoek.

Een ontslag- en wachtgeldregeling voor de huidige koorleden zal in het uiterste geval, wanneer niemand er in slaagt elders werk te vinden, volgens opgave van de Nationale Reisopera ongeveer zes miljoen euro bedragen. Volgens de organisatie komen de kosten voor wachtgeld voor rekening van de overheid, die daar tot dusver niet toe bereid is gebleken.

De commissie adviseert hierover opnieuw met de rijksoverheid in gesprek te gaan en tegelijkertijd te zoeken naar mogelijkheden voor eigen inkomstenbronnen om meer producties kosteneffectief te kunnen realiseren.

De Nationale Reisopera staat positief tegenover de suggestie van de Visitatiecommissie om de voorstellingen te concentreren in circa vijf middelgrote steden. Dit zou de relatie met het publiek kunnen versterken, gemeentelijke en provinciale subsidies kunnen opleveren en het reizen beperken. De werkwijze versterkt tevens de mogelijkheden voor educatieve activiteiten. Bovendien sluit de Nationale Reisopera dan aan op de overheidswens om culturele ontwikkeling meer op regionaal niveau vorm te geven en versterkt de instelling zijn positie in een aantal regio's. De werkwijze gaat echter ten koste van geografische spreiding.

De commissie adviseert de Nationale Reisopera zich meer extern te profileren zowel met het opera-aanbod als met de educatieve en overige activiteiten. Met het oog daarop is het positief dat de instelling een manager marketing en communicatie heeft aangesteld en een afdeling educatie heeft ingericht.

De commissie nodigt de instelling uit om oplossingsgericht te werk te gaan en snel met concrete voorstellen te komen om de bezuinigingen in de loop van de kunstenperiode het hoofd te bieden.

Zowel uit de zelfevaluatie als uit de visitatie blijkt dat de organisatie de neiging heeft tot een verdedigende en te sterke 'inside-outside-opstelling'.

Een gemiddelde zaalbezetting van 60% vraagt om verantwoording van de artistieke keuzes. De commissie acht deze bezetting te laag en adviseert om bij het maken van deze keuzes ook het publieksbereik en de wensen van de theaters te betrekken.

### Beoordeling en adviezen ten aanzien van de vier hoofdonderwerpen

Conform het visitatieprotocol vormt de Visitatiecommissie zich een oordeel over de stand van zaken bij de instelling op vier hoofdonderwerpen op een vijfpuntsschaal:

(5= excellent / 4= uitstekend / 3= goed / 2= onvoldoende / 1= zeer onvoldoende)

### De puntenbeoordeling voor de Nationale Reisopera:

1. Missie en doelstellingen/Mission and goals	
1.a. Relevantie/Relevance	5
1.b. Plaats in het bestel/Position in the system	4
2. Artistieke kwaliteit/artistic quality	
2.a. Artistiek niveau en positie/Artistic level and position	4
2.b. Artistieke ontwikkeling en innovatie/Artistic development and innovation	4
3. Productiviteit en publieksbereik/Productivity and audience outreach	
3.a. Prestaties/achievements	4
3.b. Ontwikkeling publieksbereik/development of audience outreach	4
3.c. Nevenactiviteiten en educatie/Side activities and education	5
3.d. Stake-holders/Stakeholders	4
4. Kwaliteit van de bedrijfsvoering/Quality of management	
4.a. Personeel en organisatie/staff and organisation	4
4.b. Voorzieningen/Facilities	4
4.c. Financiële gezondheid/Financial health	3
4.d. Governance/Governance	4

Aan de hand van deze onderwerpen en bijbehorende facetten en criteria uit het visitatieprotocol, komt de Visitatiecommissie tot navolgende bevindingen.

# 1. Missie en doelstellingen

## 1.a. Relevantie

De missie van de Nationale Reisopera is het produceren van opera's van hoogwaardige kwaliteit voor een breed publiek en het door middel van een reisgezelschap aanbieden van een basisinfrastructuur voor opera in Nederland. De Nationale Reisopera draagt opera uit als levende en zich steeds vernieuwende kunstvorm en wil zo groot mogelijk publiek laten ervaren dat opera een actuele en relevante kunstvorm is.

De commissie acht de missie interessant en relevant. De missie en (artistieke) doelstellingen zijn uitdagend. De doelstelling om zeven à acht opera's per seizoen aan te bieden, blijkt echter niet realiseerbaar. Deze doelstelling is bijgesteld in de prestatieafspraken met het ministerie van OCW.

## 1.b. Plaats in het bestel

De Nationale Reisopera is het nationaal opererende operagezelschap dat gemiddeld zestien Nederlandse schouwburgen structureel van operavoorstellingen voorziet.

De Nationale Reisopera werkt samen met regionale orkesten, waaronder het Orkest van het Oosten, het Gelders Orkest, het Noord Nederlands Orkest en een aantal gespecialiseerde ensembles.

Tijdens de visitatie sprak de commissie met de zakelijk leider van Het Gelders Orkest. Dit orkest begeleidt zes producties van de Nationale Reisopera in een periode van vier jaar. Het orkest zou blij zijn met de concentratie van de voorstellingen in circa vijf steden. Nadeel van het spelen voor de Nationale Reisopera is namelijk de reistijd. Het overleg over de planning en de dirigenten is verbeterd.

De commissie geeft de betrokken partijen in overweging te onderzoeken of een meer intensieve samenwerkingsvorm tussen het Orkest van het Oosten, Het Gelders Orkest en de Reisopera wellicht kan leiden tot profijt voor alle partijen en tot het realiseren van meer producties. De Nationale Reisopera geeft aan deze samenwerking, alsmede de suggestie van de commissie tot geconcentreerde spreiding, te willen onderzoeken.

De commissie adviseert te overwegen om meer internationale tournees te arrangeren, meer internationale co-producties te realiseren en een aantal eigen producties te verkopen aan andere operagezelschappen om de financiële situatie te verbeteren en te werken aan meer internationale profilering. Dit moet wel aantoonbaar financieel voordeel opleveren.



## 2. Artistieke kwaliteit

### 2.a. Artistiek niveau en positie

Het artistieke niveau van de Nationale Reisopera is van hoge kwaliteit en staat in verhouding tot de missie en doelstellingen.

De Nationale Reisopera spant zich in om de kunstvorm opera in artistiek en kwalitatief opzicht te ontwikkelen en toegankelijk te maken voor publiek buiten de Randstad.

De producties van de Nationale Reisopera kenmerken zich door een hoge kwaliteit die nationaal en internationaal wordt erkend.

De artistieke keuze van de producties is in handen van de intendant. De keuze behelst zowel populaire producties als producties die niet tot het ijzeren repertoire behoren. Deze laatste producties trekken meestal minder publiek. In dat kader is het, zoals eerder genoemd, relevant om meer dan in het verleden ook het publieksbereik bij de keuzes af te wegen.

De commissie raadt de Nationale Reisopera aan om ook te kijken naar vergelijkbare operagezelschappen zoals Opera Zuid in Nederland en Opera North in het Verenigd Koninkrijk. Laatstgenoemde ontvangt een vergelijkbaar subsidiebedrag als de Nationale Reisopera. Hoewel Opera Zuid een geheel andere werkwijze kent, kan een vergelijking stimulerend werken.

De Commissie adviseert de Nationale Reisopera zich in kwalitatief opzicht te blijven onderscheiden van het aanbod van operahuizen uit Oost-Europa die regelmatig in Nederland op toernee zijn met vooral traditionele producties.

### 2.b. Artistieke ontwikkeling en innovatie

De commissie waardeert de artistiek hoogstaande kwaliteit van de Nationale Reisopera die voldoet aan de opdracht tot het ontwikkelen van de kunstvorm. Gezien echter het publieksbereik en de overcapaciteit van het koor, adviseert de commissie voldoende oog te hebben voor de continuïteit van de organisatie en hierbij de deskundigheid vanuit diverse geledingen binnen de organisatie te betrekken.

Vanaf september 2009 verzorgt het gezelschap met groot succes de opvoering van Richard Wagners vierdelige operacyclus *Der Ring des Nibelungen* in het nieuwe Muziekkwartier. Vier jaar lang wordt in september van het betreffende jaar een deel uit deze operacyclus opgevoerd. Tot dusver zijn alle voorstellingen volledig uitverkocht.

De Nationale Reisopera heeft ten behoeve van de voorstellingen zijn reisfunctie alternatief ingevuld door het publiek uit Nederland en Duitsland naar Enschede te halen. Ook door te werken met gedifferentieerde prijzen per rang wordt een groter en gedifferentieerder publiek bereikt. De reacties zijn massaal en enthousiast.

De Nationale Reisopera kreeg voor de productie van *De Ring* een provinciale subsidie van 500.000 euro per jaar.

Het gezelschap stimuleert de ontwikkeling van nieuw repertoire door het regelmatig geven van compositieopdrachten aan talentvolle Nederlandse componisten. In het kader van talentontwikkeling en cultureel ondernemerschap ontwikkelt de Nationale Reisopera een 'expertisecentrum' waarbinnen de bij het gezelschap aanwezige kennis optimaal zal worden



*de Nationale Reisopera*

gedeeld. Het gezelschap richt zich hierbij op zowel amateurs als professionals. Het expertisecentrum biedt een praktijkgericht stageprogramma voor jong operatalent en een studio voor kinderen met de ambitie tot het oprichten van een operakinderkoor. In de Operawerkplaats krijgt beginnend toptalent gelegenheid te experimenteren en praktische ervaring op te doen. Het expertisecentrum zal naar verwachting van de Nationale Reisopera nieuw publiek aantrekken.



## 3. Productiviteit en publieksbereik

### 3.a. Prestaties

De Nationale Reisopera heeft voldaan aan de verwachte productiviteit wat betreft het aantal programma's en (nieuwe) producties, alsmede aan het verwachte aantal voorstellingen en de geografische spreiding hiervan.

De gemiddelde zaalbezetting bedraagt 60%.

De commissie adviseert de Nationale Reisopera te werken aan een hogere bezettingsgraad, onder andere door promotionele activiteiten in samenwerking met de theaters en een meer aantrekkelijk en toegankelijk repertoire, dat desalniettemin gerealiseerd kan worden op hoog artistiek niveau. Naar de mening van het gezelschap is circa anderhalf tot twee jaar nodig voordat de systematische opbouw en benadering van publiek resulteert in hogere bezoekersaantallen.

Om het door het ministerie van OCW gewenste productieniveau van vijf te halen, heeft de Nationale Reisopera vaker kleinschalige producties geprogrammeerd en is er te weinig 'emplooi' voor het koor.

De resultaten zijn niet in overeenstemming met de missie en oorspronkelijke doelstellingen van de Nationale Reisopera, namelijk zeven tot acht producties per seizoen. Als de subsidie in de huidige vierjaren-cyclus ongewijzigd blijft, is dat volgens de instelling niet uitvoerbaar. De Nationale Reisopera zou zich naar de mening van de commissie eerder moeten inzetten voor het verhogen van het publieksbereik met het huidige aantal producties en meer voorstellingen per jaar.

### 3.b. Ontwikkeling publieksbereik

De Nationale Reisopera is zich bewust van de consequenties van de artistieke keuzen voor het publieksbereik. Om het publieksbereik te vergroten heeft het gezelschap in een viertal nieuwe theaters opgetreden. Eerder is gemeld dat de commissie in overweging geeft de optredens in het land te realiseren vanuit een beperkt aantal grotere steden. Door steeds toenemende filevorming drukt het reizen steeds zwaarder op kosten en tijdsbeslag van de uitvoerenden. Bovendien kan concentratie leiden tot intensievere marketing en versterking van de relatie met de theaters en het publiek in en rondom de gekozen steden. De commissie vindt dat dit moet gebeuren in overeenstemming met de doelstellingen en economisch verantwoord moet zijn.

De commissie constateert dat de Nationale Reisopera de aanbevelingen uit het visitatierapport van maart 2008 heeft opgevolgd. De marketing- en communicatieafdeling is versterkt. Nadat de artistieke keuzen ook in financieel opzicht zijn getoetst, wordt de marketingstrategie ontwikkeld en daaraan aangepast.

Er is veel inzet gepleegd in de contacten met de theaters en het benutten van nieuwe sociale media om het bezoekersaantal te doen stijgen. De Nationale Reisopera is actief op internet, facebook, YouTube en Twitter.

Naast korte-termijn marketing gericht op pure (directe) kaartverkoop, wordt gestreefd naar lange-termijn marketing en communicatie, met het oog op een duurzame relatie met bestaande en nieuwe doelgroepen.

De zelfevaluatie geeft een overzicht van de concrete marketing activiteiten van de Nationale Reisopera. Van alle premières worden professionele geluidsopnamen gemaakt, die kort erna door de NTR worden uitgezonden.

De Nationale Reisopera werkt aan meer publieksbereik, waar mogelijk samen met de theaters. Wat betreft de uitkoopsommen is de commissie van mening dat het delen van de ticketverkoop boven een uitkoopsom de inzet van zowel de Nationale Reisopera als van theaters zou versterken om een blijvende relatie met een groter publiek te realiseren.

Het verleggen van het financiële risico kan volgens de Nationale Reisopera een averechts effect hebben op de inspanningen van de theaters. Het gezelschap zal alternatieven moeten ontwikkelen om deze risico's tegemoet te kunnen treden.

De Visitatiecommissie adviseert de Nationale Reisopera om de communicatie- en marketingactiviteiten met de gast-theaters te verbeteren teneinde de publieke belangstelling te vergroten.

### 3.c. Nevenactiviteiten en educatie

De instelling werkt vanuit een duidelijk beleid en visie aan nevenactiviteiten en educatie.

De educatieve activiteiten bestaan uit excursies, mime-voorstellingen en workshops, repetitiebezoek, projecten om kennis te maken met opera, het Ring-4-all project en een miniopera waar leerlingen van het basisonderwijs een dag lang aan werken. Deze wordt opgevoerd voor ouders. Wekelijks bezoekt een bus met kinderen het gebouw van de Nationale Reisopera. Aan de inleidingen voorafgaand aan alle voorstellingen, meer dan veertig per jaar, nemen circa drieduizend mensen deel. De educatieve activiteiten worden in het hele land georganiseerd.

De Nationale Reisopera organiseert jaarlijks *open dagen* in het eigen gebouw en kostuum- en rekwisietenverkoop primair gericht op amateuropera- en -operettegezelschappen. Jaarlijks bezoeken meer dan 1.100 belangstellenden het gebouw van de Nationale Reisopera.

De activiteiten zijn tevens gericht op het bevorderen van cultuurparticipatie en daarmee op het bereiken van toekomstig publiek en op het vergroten van het maatschappelijk draagvlak voor opera en muziektheater

### 3.d. Stake-holders

De stakeholders van de Nationale Reisopera zijn theaters, orkesten, dirigenten en solisten, media en provinciale, regionale en gemeentelijke overheden.

De commissie sprak met twee theaterdirecteuren en een vertegenwoordiger van de gemeente Enschede. Uit hun visie en ervaringen blijkt grote betrokkenheid.

De Rotterdamse Schouwburg boekt vrijwel alle producties van de Nationale Reisopera. Het publiek is merkbaar tevreden over de kwaliteit. De schouwburg is ingenomen met de artistieke keuzen van de Nationale Reisopera. Rotterdam kent het netwerk 'Rotterdam voor opera' waarin diverse theaters en toneelorganisaties gezamenlijke marketingcampagnes rond operavoorstellingen uitvoeren. De database telt 20.000 operaliefhebbers. De Schouwburg Arnhem heeft een lange relatie met de Nationale Reisopera en presenteert vrijwel alle producties. Bekende stukken hebben een gemiddelde bezetting van 90 tot 95%.

De suggestie dat de Nationale Reisopera zich zou concentreren rond vijf of zes steden spreekt de theaterdirecteuren aan. Meerwaarde is ook de mogelijkheid



*Visitatiecommissie dans- en operagezelschappen 2010*

om samen te investeren in het publieksbereik.

In de wetenschap, ook volgens de stakeholders, dat het Nederlandse systeem ten opzichte van het buitenland goedkoop, flexibel, efficiënt, vernieuwend, inventief en van hoog artistiek niveau is, ondersteunt de Visitatiecommissie de visie van Theater Rotterdam dat de sector zelf het initiatief moet nemen tot herinrichting ervan onder druk van de komende bezuinigingen.

De Nationale Reisopera is van grote betekenis voor de stad Enschede. De aanwezigheid past in het speerpunt van Enschede Muziekstad. De gemeente Enschede is positief over de educatieve inzet van de Nationale Reisopera, ook voor wijkbewoners en kinderen.

Voor de repetities kan het gezelschap op kosten van de gemeente gedurende 120 dagen per jaar van de grote zaal van het Muziekcentrum gebruiken.

Afspraak is dat de premières in Enschede plaatsvinden.

Graag ziet de gemeente dat de Reisopera nog meer bijdraagt aan het op de kaart zetten van de stad en de muziekpartners.



## 4. Kwaliteit van de bedrijfsvoering

### 4.a. Personeel en organisatie

De gekozen organisatiestructuur past bij de missie en doelstellingen van de instelling. De aanwezige personele capaciteit sluit aan op de geformuleerde missie en doelstellingen, maar is niet verhouding met de productie-omvang. In het voorgaande is reeds gewezen op de overcapaciteit van het koor.

De Raad van Toezicht bestaat uit zeven leden, drie vrouwen en vier mannen, allen met de Nederlandse nationaliteit.

Van de 90 medewerkers bij de Nationale Reisopera zijn er 79 van Nederlandse en de overige van Australische, Duitse en Engelse afkomst. Er werken 50 mannen en 40 vrouwen.

Uit het gesprek met de vertegenwoordiger van de Ondernemingsraad blijkt dat er goed overleg is met de bestuurder. Er is jaarlijks contact met de Raad van Toezicht.

Aandachtspunten zijn de reistijden van de zestig voorstellingen buiten Enschede, de leeftijdsopbouw van het koor en de inzet van koorleden bij nevenactiviteiten.

De OR maakt zich zorgen over het publieksbereik en is voorstander van meer producties en meer optredens, ook in middelgrote theaters.

### 4.b. Voorzieningen

De artistieke en technische voorzieningen zijn voldoende om de doelstellingen te realiseren en het gewenste artistieke niveau te kunnen halen. De opening van het Nationaal Muziekkwartier heeft ook de Nationale Reisopera een nieuwe artistieke impuls gegeven. Zowel de akoestiek van de zaal als de theaterfaciliteiten dragen hier sterk aan bij.

In 2013 hoopt de Nationale Reisopera zijn intrek te nemen in een nieuw onderkomen ter vervanging van de huidige huisvesting. De instelling krijgt daarbij steun van de gemeentelijke en provinciale overheid vanwege de vestiging in zogenoemde 'Vogelaarwijk', met de verwachting dat de Nationale Reisopera sociale en culturele impact zal hebben op de wijkbewoners.

### 4.c. Financiële gezondheid

In de loop van de jaren is de organisatie in staat gebleken elk jaar binnen het budget te blijven. De organisatie is in die zin financieel gezond. Het is echter niet mogelijk gebleken verdere reserves op te bouwen.

De commissie heeft een goede indruk van de financiële controle. Per productie worden budgetten vastgesteld voor de diverse afdelingen en heeft elke afdeling een budgethouder. Er wordt strak op toegezien. Vooral de bewaking van een goed evenwicht tussen de algemene kosten en de productiekosten is daarbij punt van aandacht.

De instelling heeft ontheffing gevraagd van de geldende norm van 15/85 ste aan publieksinkomsten. De instelling stelt dat de voorheen door de heer Van Beers, op verzoek van het ministerie, uitgebrachte oplossingsvarianten in financieel en artistiek opzicht problemen zullen opleveren.

De commissie heeft hier kennis van genomen.

De commissie acht een heroverweging van deze norm door het Ministerie op zijn plaats vanwege de intensieve reistaak.

De subsidie wordt uitermate doelmatig en effectief ingezet om de artistieke ambities te realiseren.

Het koor daarentegen weet de overcapaciteit niet te benutten. Eerder is reeds aangegeven dat ook het verwerven van neveninkomsten noodzakelijk is. De commissie geeft de Reisopera in overweging meer te gaan werken met freelancers.

In het kader van cultureel ondernemerschap besteedt de NRO aandacht aan het vergroten van de eigen inkomsten; het analyseren van de eigen bedrijfsactiviteiten, de structurele inzet van marketing en communicatie en het bevorderen van samenwerking binnen en buiten de culturele sector.

Met de definitieve keuze voor Enschede als standplaats, richt de Nationale Reisopera zich de komende jaren op een intensieve fundraisingcampagne in de regio. Het belang voor stad en regio wordt ook erkend door het bedrijfsleven.

#### 4.d. Governance

In 2010 heeft de Nationale Reisopera het bestuur-directie model omgevormd naar een Raad van Toezicht-model. Daarmee zijn de aanbevelingen van Cultural Governance overgenomen. Formele procedures voor het evalueren van de bestuurder en de organisatie worden opgesteld. De externe accountant bespreekt de rapportages met de controller, de intendant en vervolgens in de Raad van Toezicht.

Met de Cultural Code of Sponsoring is de Nationale Reisopera niet bekend.

De Raad van Toezicht kent een rooster van aftreden, dat in werking is getreden vanaf de overgang van Raad van Bestuur naar Raad van Toezicht. De aftredens vinden plaats tussen juni 2013 en september 2020.

De Raad van Toezicht heeft behoefte meer tijd te besteden aan strategische vraagstukken.

Vier keer per jaar is er een vergadering. Daarbij is onder meer aandacht voor financiën, publieksbereik, sponsoring en de relatie met overheden. Van de zijde van de Raad wordt gestreefd naar het aangaan van connecties met het bedrijfsleven. De Raad heeft geen bemoeienis met de artistieke besluitvorming en afweging. De Raad van Toezicht bezint zich ook op de opvolging van de intendant.

## Slot

De Visitatiecommissie heeft gesproken met

- Guus Mostart, Intendant
- Jacques Wallage, Voorzitter Raad van Toezicht
- Nathalie Edelenbos, manager Marketing en communicatie
- Andreas Heinen, hoofd Theatertechnische diensten
- Marjon Hoedeman, hoofd Algemene en beleidszaken
- Nicolas Mansfield, hoofd Productiebureau
- Theo Oosterhuis, hoofd Financiële en personele zaken
- Henk Boerhof, algemeen directeur Schouwburg Arnhem
- George Wiegel, algemeen directeur Het Gelders Orkest
- Jan Zoet, algemeen directeur Rotterdamse Schouwburg
- Mrs Helma Fokkink, Programma Manager Gemeente Enschede
- Ger Kreukniet, Voorzitter van de Ondernemingsraad
- Richard Lomans, zakelijk leider Opera Zuid

De Visitatiecommissie is De Nationale Reisopera zeer erkentelijk voor de openheid en toegang tot gewenste informatie en deskundigen.

De Visitatiecommissie wenst het gezelschap veel succes bij de artistieke uitdagingen, het verder ontwikkelen van de kunstvorm en het produceren van opera's van hoogwaardige kwaliteit. Dit alles om bestaand en nieuw publiek in vervoering te brengen.

Getekend:

Visitatiecommissie dans- en operagezelschappen

31 december 2010

Brian McMaster, voorzitter

Correspondentieadres Visitatiecommissie Dans- en operagezelschappen:

Liesbeth van Dalen, ambtelijk secretaris

Da Costalaan 16, 2281 SH Rijswijk

070 - 390 12 30



Nationale Reisopera  
Perikweg 97  
Postbus 1321  
7500 BH Enschede  
Nederland

Telefoon (0)53 487 85 00  
Fax (0)53 432 18 82  
info@reisopera.nl  
www.reisopera.nl

ABN AMRO 45 75 25 460  
KvK Enschede 41031563

De staatssecretaris van Onderwijs,  
Cultuur en Wetenschap  
De heer H. Zijlstra  
Postbus 16375  
2500 BJ Den Haag

**NATIONALE**  
**REISOPERA**

Kenmerk: 10.132/GM/IS  
Betreft: Commentaar NRO op visitatierapport

Enschede, 21 december 2010

Geachte heer Zijlstra,

Bijgaand treft u ons commentaar op het visitatierapport aan. Wij hopen dat een en ander aanleiding geeft met uw departement verder van gedachten te wisselen.

Met vriendelijke groeten,

  
Guus Mostart,  
Intendant

Bijl.

**Inhoudelijke reactie NRO op het Visitatierapport 2011**

Bijl. 10.132/GM/IS

**1. Management en beleid.**

In de inleiding op het Visitatierapport verzoekt de Visitatiecommissie de subsidiegevers duidelijk te maken wat zij verwachten van de instellingen. De Nationale Reisopera heeft reeds diverse malen overleg gevoerd met het Ministerie van OCW en tot op heden onvoldoende duidelijkheid hierover verkregen. Het gezelschap sluit daarom graag aan bij de aanbeveling van de commissie dat het overleg hierover moet worden geïntensiveerd en de doelstellingen duidelijker moeten zijn. Dat is noodzakelijk voor een goed management.

**2. Financiële gezondheid.**

2.1. De Nationale Reisopera is blij met de conclusie van de Visitatiecommissie dat de subsidie uitermate doelmatig en effectief wordt ingezet om de artistieke ambities te realiseren. Ook merkt de commissie op dat het niet mogelijk is verdere reserves op te bouwen.

Dit gebrek aan financiële reserves levert een spanningsveld op met de mogelijkheden te opereren als cultureel ondernemer. Ondernemen vraagt immers om het lopen van risico's, die zo nodig door financiële buffers kunnen worden opgevangen.

2.2 De Nationale Reisopera is het eens met het feit dat de Visitatiecommissie een heroverweging van de norm aan publieksinkomsten op zijn plaats acht in verband met de hoge kosten die aan het reizen verbonden zijn. Pas dan is een objectieve vergelijking met andere kunstinstellingen mogelijk. Het gezelschap heeft dit al eerder bij het Ministerie van OCW onder de aandacht gebracht.

**3. Het koor.**

De Nationale Reisopera heeft de problematiek rond het koor reeds eerder met het Ministerie van OCW besproken en een aantal voorstellen gedaan in het kader van leeftijdsbewust personeelsbeleid en werkgelegenheid. Tot dusver was het Ministerie niet bereid de kosten hiervan voor zijn rekening te nemen. Maatregelen betreffende het koor zijn één op één verbonden aan de mogelijkheid nieuwe toekomstperspectieven voor het koor te creëren en de daarbij behorende kosten extern te financieren. De Nationale Reisopera is graag bereid hierover nogmaals in gesprek te gaan.

**4. Geconcentreerde spreiding.**

De Nationale Reisopera is de visitatiecommissie dankbaar voor de suggestie het reizen te beperken door dit te concentreren in een aantal grote steden. Het gezelschap wil serieus bekijken of dit één van de mogelijk te treffen maatregelen is. De voor- en nadelen daarvan moeten zorgvuldig tegen elkaar worden afgewogen.

In ieder geval mag het concept geconcentreerde spreiding op geen enkele wijze ten koste gaan van de nationale taakstelling van het gezelschap, de geografische spreiding van de voorstellingen en het publieksbereik.

Bij het onderzoeken van deze mogelijkheid kan gebruik gemaakt worden van ervaringen zoals deze tot dusver bij 'Der Ring des Nibelungen' zijn opgedaan.

**5. Externe profilering en publieksbereik.**

De marketing en communicatieafdeling is sterk in ontwikkeling. In maart 2009 is een manager marketing- en communicatie aangetrokken, begin 2010 is geworven voor een medewerker marketing en communicatie.

De combinatie van kwaliteit van het product met zichtbaarheid van organisatie wordt steeds belangrijker. Dat betekent dat de NRO zich vooral richt op het vermarkten en positioneren van de Nationale Reisopera als keurmerk, het imago en de concurrentie positie t.o.v. de andere cultuuraanbieders. Kortom: de NRO richt zich naast korte termijn marketing gericht op pure (directe) kaartverkoop, meer op lange termijn marketing en communicatie, gericht op een duurzame relatie met bestaande en nieuwe publieksgroepen. Deze strategie vraagt om een langere adem wat betekent dat de eerste resultaten na circa anderhalf tot twee jaar verwacht mogen worden.

**6. Missie, doelstellingen en artistieke kwaliteit.**

De Nationale Reisopera is trots op de meer dan uitstekende beoordeling van de missie en artistieke kwaliteit van het gezelschap. Een wezenlijk onderdeel van de missie is door het gezelschap als volgt geformuleerd:

"het leveren van een actieve bijdrage aan het uitdragen van opera als levende en zich steeds vernieuwende kunstvorm".

De Nationale Reisopera is van mening dat het publiek zowel binnen als buiten de Randstad recht heeft op een volwaardig en kwalitatief hoogwaardig opera-aanbod en kiest daarom voor een repertoire waarin zowel klassieke werken als minder bekende opera's een plaats hebben. Het gezelschap stimuleert de ontwikkeling van nieuw repertoire door het met zekere regelmaat geven van compositieopdrachten aan Nederlandse componisten. De Nationale Reisopera wil daarmee ook ruimte geven aan kunst die niet meteen voldoet aan de verwachting het grootst mogelijke publiek te

**NATIONALE**  
**REISOPERA**





## *de Nationale Reisopera*

trekken. Het zijn juist innovatieve ontwikkelingen in de kunstwereld die een nieuw publiek weten te boeien en emotioneel te raken. Met name deze innovatieve ontwikkelingen hebben behoefte aan overheidssubsidie. De waarde van daarvan is niet alleen af te lezen uit grote publieksaantallen. De positie van de moderne componist is vergelijkbaar met die van medewerkers in het bedrijfsleven die zich richten op vernieuwing van producten waar op dat moment weinig vraag naar is, maar op termijn leidt tot een innovatief bedrijfsleven waarvan de gehele maatschappij profiteert.

Een zorgvuldige balans in de programmering leidt ertoe dat het publiek in geheel Nederland in de gelegenheid wordt gesteld kennis te maken met recente, innovatieve ontwikkelingen op het gebied van opera.

De Nationale Reisopera is daarom van mening dat bij het beoordelen van het publieksbereik niet alleen van absolute bezettingspercentages moet worden uitgegaan, maar het aanbod van nieuw repertoire meegewogen moet worden in de beoordeling van het publieksbereik.

Met de inzet van een breed scala aan marketinginstrumenten is het gezelschap zeer actief het potentieel aanwezige publiek voor deze innovatieve producten zoveel mogelijk te bereiken en tevens nieuwe publieksgroepen aan te boren.

**NATIONALE**  
**REISOPERA**

3





*Visitatiecommissie dans- en operagezelschappen 2010*

