
BELEIDSPLAN 2017-2020 STICHTING OPERA ZUID

AANVRAAG INSTELLINGSSUBSIDIE
CULTURELE BASISINFRASTRUCTUUR 2017-2020
ARTIKEL 3.21 OVERIG OPERA-AANBOD



“Opera Zuid heeft patent op verrassende enceneringen, gekenmerkt door efficiënte inventiviteit”

NRC Handelsblad mei 2016

OPERA ZUID

INHOUDSOPGAVE

Inleiding	3
Aanpak nieuwe beleidsplan	3
Samenvatting van de voornaamste kwaliteitsmaatregelen voor een nieuw Opera Zuid	3
Opvolging intendant en bestuursmodel	4
Terugblik 2013-2016	5
Missie, visie en profiel	6
Programmering 2017-2020	8
Samenwerking	9
Jong Talent	10
Educatie en participatie	11
Publieksbereik, marketing en communicatie	12
Exploitatie 2017-2020 en bedrijfsvoering	14
Governance Code Cultuur	16

Inleiding

Opera Zuid staat op de drempel van een nieuwe fase in zijn bestaan. In mei 2016 verscheen het advies van de Raad voor Cultuur, waarin de aanvraag voor een instellingssubsidie niet werd gehonoreerd tenzij er een nieuw beleidsplan zou worden ingediend. Eind december 2016 neemt de huidige intendant, Miranda van Kralingen, na twaalfeneenhalf jaar afscheid van Opera Zuid. De Raad van Toezicht heeft ervoor gekozen een (artistieke) visie op hoofdlijnen te ontwikkelen die op een nieuwe positionering van Opera Zuid is gericht, een operagezelschap dat met hernieuwd elan een breed publiek weet te raken. De geschetste visie is mede van invloed op het profiel van de nieuwe intendant.

Aanpak nieuwe beleidsplan

De Raad van Toezicht (RvT) heeft mede naar aanleiding van het advies van de Raad voor Cultuur de conclusie getrokken dat een aantal fundamentele wijzigingen in de manier waarop Opera Zuid functioneert, wenselijk en noodzakelijk is. De RvT heeft expertise van buitenaf aangetrokken en voert gesprekken met de belangrijkste samenwerkingspartners, met potentiële nieuwe samenwerkingspartners, en met individuele professionals uit de muziek- en operadisciplines. De medewerkers van het Opera Zuid team worden actief betrokken bij dit proces. Dit alles met het oog op kwaliteitsverbetering en het creëren van een stevig fundament waarop een nieuw Opera Zuid gebouwd wordt. Nu de contouren van het toekomstige beleid van Opera Zuid helder zijn geworden, is ook het profiel voor de nieuwe intendant geschetst. Het selectieproces is daarmee gestart onder voorbehoud van een subsidiebeschikking. Commitment en input van de nieuwe intendant zijn essentieel; daarom krijgt hij/zij de opdracht de op hoofdlijnen geformuleerde visie uit te werken, aan te vullen en te vertalen naar een programmering en samenstelling van artistieke teams. Op deze onderdelen moet aan het plan dus nog nader vorm worden gegeven.

Samenvatting van de voornaamste kwaliteitsmaatregelen voor een nieuw Opera Zuid

Opera Zuid voert op artistiek en organisatorisch gebied een aantal veranderingen door met het doel een duurzame kwaliteitsborging te bewerkstelligen.

- ◆ De pijlers voor het nieuwe beleid van Opera Zuid zijn kwaliteit, vernieuwing en focus;
- ◆ Opera Zuid zoekt op korte termijn naar een intendant die als directeur/bestuurder eindverantwoordelijk is voor het artistieke en zakelijke beleid;
- ◆ Opera Zuid werkt vanuit een scherp geformuleerde artistieke visie waarvan de hoofdlijnen in deze beleidsnota staan; de intendant werkt deze verder uit en kiest een onderscheidende programmering, artistieke teams en casts;
- ◆ Opera Zuid concentreert zich op twee grote producties per seizoen en zet daar zijn capaciteit en financiële middelen voor in;
- ◆ Er wordt een flexibele organisatie ingericht: het Huisensemble wordt opgeheven, per productie worden het artistieke team en de vocale cast gekozen, de inrichting van de backoffice behoudt een stabiele basis als de ziel van Opera Zuid, de planning en de productievoorbereiding worden versterkt en het werkgeverschap wordt verbeterd met het oog op continuïteit van de organisatie;

- ◆ De zakelijk manager, die samen met de intendant het managementteam vormt, krijgt de dagelijkse leiding over de ondersteunende diensten op kantoor;
- ◆ Naast de prioriteit voor de realisatie van twee hoogwaardige grote producties krijgt jong talentontwikkeling aandacht binnen het artistiek beleid, niet als op zichzelf staande kernopdracht, maar vooral in samenwerking met De Nationale Opera en de Nederlandse Reisopera, het Conservatorium Maastricht en de Fontys Hogeschool Tilburg. Jonge zangers doen auditie en worden geselecteerd door een commissie waarin ook experts van buiten zitting hebben;
- ◆ Programma- en (koor)dirigentkeuze komen tot stand in nauw overleg met de philharmonie zuidnederland;
- ◆ Concrete samenwerkingen op het gebied van jong talent, coproducties en het delen van faciliteiten worden besproken met de Nederlandse Reisopera;
- ◆ Opera Zuid intensifieert de verankering van de operavoorziening in Zuid-Nederland;
- ◆ Opera Zuid breidt de samenwerking met gezelschappen en podia in de Euregio uit;
- ◆ Het cultureel ondernemerschap wordt verbeterd: medewerkers en diensten worden efficiënter ingezet en meer mogelijkheden worden benut tot het verwerven van eigen inkomsten;
- ◆ De kwaliteit van de producties zal worden geëvalueerd door een team dat bestaat uit de intendant en dirigent, aangevuld met externe experts uit de sector.

Opvolging intendant en bestuursmodel

Opera Zuid is een bedrijf van beperkte omvang, dat met bescheiden middelen twee grote producties per jaar maakt. De artistieke en zakelijke aspecten zijn daardoor nauw met elkaar verweven en kunnen het beste in onderlinge samenhang bestuurd worden wanneer de eindverantwoordelijkheid bij één persoon ligt. Daarom kiest Opera Zuid voor een intendant als eindverantwoordelijke, ondersteund door een zakelijk manager.

Een actief en weloverwogen selectieproces naar een nieuwe intendant is gestart. De Raad van Toezicht streeft ernaar dit proces uiterlijk tussen april en juni 2017 met een benoeming te kunnen afronden. De intendant concentreert zich op de programmering, het uitgebreid scouten en zorgvuldig kiezen van artistieke teams en casts, op research van het operarepertoire, op uitbreiding van samenwerkingsverbanden en is eindverantwoordelijk voor het financieel-organisatorische beleid. De dagelijkse bedrijfsvoering valt onder de eerste verantwoordelijkheid van de zakelijk manager die rapporteert aan de intendant. De RvT heeft een profiel gemaakt op basis van de geformuleerde visie en missie en heeft een selectiecommissie samengesteld waarin drie leden van de RvT zijn vertegenwoordigd, versterkt met een drietal externe adviseurs uit het operaveld: Annett Andriesen (operazangeres en directeur van het Internationaal Vocalistenconcours Den Bosch), Monique Wagemakers (operaregisseur), Ivan van Kalmthout (artistiek leider Mahogany Opera Group), ondersteund door Rosita Wouda (muziekorganisatieadviseur en ex-zakelijk leider Asko|Schönberg). Ook de medewerkers van Opera Zuid worden betrokken bij profiel en selectie. Voor een overbruggingsperiode op de korte termijn en voor een beperkte periode heeft de RvT per 1 oktober 2016 Stan Paardekooper aangesteld als intendant ad interim. Zijn taak is het om voor een harmonieuze overgang van de werkzaamheden van de huidige intendant te zorgen, die per 31 december 2016 afscheid neemt. Het Raad van Toezichtmodel wordt gecontinueerd.

Terugblik 2013-2016

Opera Zuid blikt terug op vier jaar intensief opera maken. Ondanks de bezuinigingen, waardoor het aantal grote producties teruggebracht moest worden van drie naar twee per jaar, is het Opera Zuid gelukt voldoende voorstellingen te geven om als gezelschap goed zichtbaar te blijven. De voorstellingen toonden de voor Opera Zuid kenmerkende mengeling van traditie en innovatie en een diversiteit aan operastijlen. Er werd samengewerkt met artiesten uit andere disciplines, uit de kleinkunst, moderne dans, choreografie, circus, etc. Er werden bekende en minder bekende titels geprogrammeerd, in klassieke en moderne regies, met ervaren en jonge casts, met meer en minder succes. Sommige producties waren voltreffers, andere haalden het beoogde niveau niet helemaal door onvoldoende kwaliteit of ervaring van de casts. De regies waren soms een schot in de roos, soms wat minder overtuigend. De grenzen van het operagenre werden opgezocht en dat leidde een aantal malen tot verrassende resultaten.

Na een enthousiaste ontvangst van *La Traviata* – “Het is dat ons sterrensysteem slechts vijf sterren in te kleuren heeft, want *La Traviata* verdient er zeker zes” (Cultuurbewust.nl, 25 mei 2014) – werd door het team van Opera Zuid de volgende productie, *La Bohème*, voorbereid, die eveneens een succes werd. Het team constateerde wel dat in combinatie met het werk voor kleinere activiteiten (zoals *Distinguished Dreams #2* en *De Sopranos*) het gewenste niveau van de voorbereiding van *La Bohème* (productioneel en technisch) in gevaar dreigde te komen.



Bij sommige opera's werd gekozen voor een authentieke aanpak, zoals *La Traviata*; andere leenden zich meer voor aansluiting bij de tijdgeest, bijvoorbeeld de bewerking van *Die Fledermaus*, waarin een uit de tijd geraakte vorm van muziektheater aangepast is voor een groot, jong publiek, onder andere door het stuk te vertalen naar het Engels en van hedendaagse muzikale elementen te voorzien. Het jonge publiek reageerde enthousiast. Het doorgewinterde operapubliek had meer moeite met de vernieuwende vorm(geving). De balans tussen artistieke vernieuwing enerzijds en de relatie tot het Opera Zuid-publiek blijft een punt van grote aandacht.



Er werden opera-dansproducties gebracht zoals *De Soprano's* (genomineerd voor de Danspublieksprijs 2014; de pers schreef dat het samenspel van zang en dans een sterke symbiose was die steeds weer wist te verrassen) in samenwerking met ICKamsterdam en *Distinguished Dreams #2* met de Nederlandse Dansdagen. Beide producties waren interdisciplinair (jonge musici en solisten bij *De Soprano's*, jonge choreografen en zangers bij *Distinguished Dreams #2*) en werden lovend ontvangen door een breed publiek van alle leeftijden.

In maart 2016 kreeg een coproductie van De Nationale Opera, de Nederlandse Reisopera en Opera Zuid, gerealiseerd met medewerking van het Nationaal Jeugd Orkest, een enthousiast onthaal. Uitgevoerd werd *Il Matrimonio Segreto* van Cimarosa, een humoristische opera over de liefde, waarin jong operatalent schitterde. Voor het decor- en kostuumontwerp werd een speciale wedstrijd uitgeschreven voor jonge talentvolle ontwerpers, de Dutch Opera Design Award. De winnaars zagen hun ontwerp gerealiseerd in de voorstelling.

De afgelopen tien jaar profileerde Opera Zuid zich als broedplaats voor talent en kon daarvoor op grote waardering rekenen. Wat begon als een bijzonder speerpunt, groeide uit tot een vast onderdeel van het beleid. Jonge regisseurs als Jetske Mijnsen, Lotte de Beer en Sybrand van der Werf, alsmede jonge zangers als Karin Strobos, Johanni van Oostrum, Annemarie Kremer en Martijn Sanders kregen de kans om hun talent te tonen aan een groot en breed publiek. Voor hen betekende hun werk voor Opera Zuid ook de opmaat naar werk in internationale huizen. Soms werden jonge zangers echter te vroeg op dragende rollen gezet. Zeker in combinatie met ander jong talent binnen één en dezelfde productie (regisseur, decorontwerper) is het risico (te) groot dat het beoogde artistieke niveau niet wordt gehaald. Jong talentontwikkeling wordt in de toekomst op een nieuwe manier benaderd.



Opera Zuid houdt vast aan het met moed en durf programmeren, maar voert noodzakelijke veranderingen door die een stabiel hoog kwaliteitsniveau moeten waarborgen: focus op een beperkt aantal producties, bij de keuze voor operatitels de balans met de faciliteiten en financiële mogelijkheden van Opera Zuid goed in het oog houden, kwaliteitsborging bij de inzet van jong talent, versterking van de productievoorbereiding en een adequatere evaluatie van de artistieke kwaliteit (artistieke teams, casts, dramaturgie).

Missie, visie en profiel

Missie

Het werk van Opera Zuid staat in een lange operatraditie en stelt zich ten doel een zodanige keuze voor repertoire en artistieke teams te maken dat de opera's een, voor een breed publiek van nu, indringende zeggingskracht krijgen. Opera Zuid bouwt zijn missie op een paar pijlers: kwaliteit en vernieuwing, met een focus op onderscheidend repertoire. Opera Zuid wil samenwerkingspartner zijn binnen en buiten Nederland om met vereende krachten meer te kunnen bereiken: grotere coproducties, spraakmakender casts, technisch gecompliceerde producties, meer en andere speelplekken en een groter publiek. Voor de *stand alone* producties wil Opera Zuid titels brengen die niet zo snel door de twee andere BIS-operagezelschappen in het repertoire worden opgenomen en voor het totale Nederlandse opera-aanbod een verrassende aanvulling zijn.

Opera Zuid maakt twee grote producties per jaar en zet alle menskracht en middelen in om topkwaliteit te bereiken. Deze producties worden zoveel mogelijk verkocht in de twee zuidelijke provincies, maar uiteraard worden speelkansen buiten de provincies ook benut. Opera Zuid is hét epicentrum voor opera in Zuid-Nederland en Opera Zuid wil opera breed verspreiden en iedereen deelgenoot maken. Iedere twee à drie jaar laat Opera Zuid de provincies Brabant en Limburg zinderen van opera onder de titel *Opera Zuid pakt uit*: wij brengen een spraakmakende productie uit die een groot publiek aanspreekt, in de theaters of op locatie, en met een groot aantal samenwerkingspartners stimuleert Opera Zuid dat op kleine schaal en in diverse vormen operaproducties gemaakt worden. Opera is van en voor iedereen. Hiermee wakkert Opera Zuid passie aan voor het beoefenen van het operagenre op verschillende niveaus en genereert landelijke aandacht voor het eigen huis en voor de culturele uitstraling van de twee zuidelijke provincies. Voor dit evenement worden extra fondsen geworven en wordt extra menskracht ingezet.

Visie

In de westerse klassieke cultuur heeft opera altijd bestaan, steeds in een andere verschijningsvorm. De laat zestiende-eeuwse Italiaanse operavorm blies het klassieke drama nieuw leven in met versieringen en melodieën. Moderne opera en hedendaags muziektheater horen thuis in deze traditie. Er zijn geen breuken met vastliggende codes, maar volgende stappen in een continuüm.

Opera Zuid brengt in de klassieke verhalen, waarvan het publiek de synopsis veelal kent, een nieuwe betekenislaag aan met muzikale en scenografische middelen, waardoor de toeschouwer van nu zich ten diepste aangesproken en verbonden voelt met wat zich op het podium afspeelt. Sommige opera's zijn tijdloos en weten in hun klassieke vorm(geving) een hedendaags publiek nog steeds te boeien. Er zijn ook opera's die gedijen bij een moderne adaptatie. Opera Zuid is steeds op zoek naar nieuwe elementen die opera tot een dynamische en energieke ervaring maken, maar blijft binnen de grenzen van het genre. Research in de operaliteratuur brengt werken boven water die ten onrechte in de vergetelheid zijn geraakt, of die om andere redenen zelden uitgevoerd worden. En Opera Zuid onderzoekt de mogelijkheden componisten een opdracht te geven om nieuw werk aan het operarepertoire toe te voegen, dit laatste in samenwerking of coproductie met de andere operagezelschappen. Welke vormgeving ook wordt gekozen, opera raakt vooral als er ruimte wordt geboden aan de verbeeldingskracht van de toeschouwer, die uiteraard in de loop van de tijd verandert. De innovatieve kracht van Opera Zuid is om zelfs de meest ervaren operatoeschouwer keer op keer te verrassen in een spel met diens verwachtingshorizon.

Profiel

Opera Zuid is één van de drie grote operavoorzieningen in Nederland die deel uitmaken van de zogenaamde culturele Basisinfrastructuur (BIS), waarmee zoveel gezegd wordt als: deze voorziening moet er zijn. Opera Zuid richt zich als reizend gezelschap met name op de regio Zuid-Nederland en incidenteel ook op plaatsen buiten de regio. De komende vier jaar zoekt Opera Zuid samenwerkingsverbanden met andere BIS-instellingen in de regio, onder andere Toneelgroep Maastricht, en over de grenzen, met gezelschappen en theaters die compatibel zijn met het eigen huis, zowel in maatvoering als in verwante visie. Maar Opera Zuid is meer dan een reizend gezelschap dat zijn producties aan de zuidelijke theaters aanbiedt. Opera Zuid is reiziger én gastheer van een huis waar de deuren openstaan. De eigen theaterstudio is, naast de voorbereiding voor de eigen producties, constant in gebruik voor alles wat met opera te maken heeft. Opera Zuid zoekt de regio op en de regio weet Opera Zuid te vinden.

In onderlinge afstemming met De Nationale Opera en de Nederlandse Reisopera wordt gezorgd voor een divers aanbod, dat zo min mogelijk overlappingsen vertoont. De missies van de drie operahuizen vertonen grote overeenkomsten, de profielen en het repertoire zijn verschillend. De Nederlandse Reisopera, het andere reizende operagezelschap met een eigen signatuur, bedient vanuit standplaats Enschede de grotere steden in het land. De Nationale Opera is hét operahuis van Nederland, dat zich in standplaats Amsterdam met grote, spraakmakende producties op internationaal niveau kan meten met de grote operahuizen ter wereld. Naast deze BIS-instellingen is Nederland een aantal ensembles en initiatieven rijk dat zich met ondersteuning van het Fonds Podiumkunsten en lokale overheden succesvol bezighoudt met de genres opera en modern muziektheater.

De positie die Opera Zuid binnen dit rijke opera- en muziektheaterlandschap inneemt, brengt een aantal verantwoordelijkheden met zich mee: in een voortdurende zelfreflectie zorgen voor een kwalitatief hoog aanbod, gedegen afstemming met de andere twee BIS-operagezelschappen, het bereiken van een groot en divers publiek in de regio Zuid-Nederland, zorgen voor een gezonde en artistiek verantwoorde voedingsbodem van nieuw talent, omstandigheden creëren waarin het genre opera zich kan blijven ontwikkelen en vernieuwen, en niet in de laatste plaats het publiek mee blijven nemen in alle ontwikkelingen.

Programmering 2017-2020

De implementering van het artistieke beleid voor de periode 2017-2020 hangt nauw samen met de aanstelling van een nieuwe intendant. Zoals overal zijn de afspraken voor de korte termijn (seizoen 2016/2017) gemaakt met de cast en de podia. Seizoen 2017/2018 is aan de podia verkocht, daaraan wordt bij voorkeur niet veel meer veranderd, maar de voorgenomen productie *Don Carlo* wordt vervangen. Vanaf seizoen 2018/2019 wordt geleidelijk het nieuwe profiel van Opera Zuid zichtbaar en zoveel eerder als mogelijk zal de nieuwe intendant zijn/haar (programma)keuze maken. De twee laatste seizoenen staan in principe nog open voor invulling door de nieuwe intendant. Met philharmonie zuidnederland zijn uiteraard wel al planningsafspraken voor speelperioden en uitvoeringsdata gemaakt.

Seizoen 2017/2018 *De eenling in de maatschappij*

najaar 2017: *Werther* – Jules Massenet

De opera van Massenet, gebaseerd op de briefroman *Die Leiden des jungen Werthers* van Goethe, beschrijft de vruchteloze worsteling van een eenling in een burgerlijke maatschappij.

dirigent Pieter Jelle de Boer | **regie** Sybrand van der Werf | **decor** Eric Goossens | **kostuums** Jorine van Beek | **lichtontwerp** Alex Brok. De rol van Charlotte zal worden vertolkt door Karin Strobos.

voorjaar 2018: aanvankelijk stond *Don Carlo* van Giuseppe Verdi op het programma. Een dergelijke omvangrijke productie past niet goed in de nieuwe visie van Opera Zuid. Hiervoor wordt in overleg met de philharmonie zuidnederland en de nieuwe intendant een andere titel gezocht. Met de podia die deze productie al in hun programmering hebben opgenomen, wordt gesproken over een andere opera.

Met de nieuwe intendant wordt overlegd om continuïteit aan te brengen in een onderscheidende operaprogrammering van Opera Zuid, bijvoorbeeld een componist, thema of stroming in drie seizoenen terug laten keren of uitgebreider en diepgaander aandacht besteden aan bepaalde operastijlen. Te denken valt aan een herontdekking van het operawerk van Joseph Haydn, de minder bekende werken van post-romantische componisten uit de zogenaamde *verismo* school (Puccini, Mascagni, Leoncavallo), wellicht een belcanto cyclus verdeeld over een aantal seizoenen. Daarbij mag het publieksbereik uiteraard niet uit het oog worden verloren. Aansluitend bij keuzes die De Nationale Opera en de Nederlandse Reisopera voor een bepaald seizoen maken, geeft dit het publiek de mogelijkheid zelf een samenhangend 'operapakket' samen te stellen van bekende en minder bekende titels. De Nationale Opera, de Nederlandse Reisopera en Opera Zuid verzorgen samen een breed en divers aanbod in het hele land.

We handhaven voor het moment eerder voorgenomen titels, dit onder voorbehoud van beoordeling door de nieuwe intendant.

Seizoen 2018/2019 *De ontwrichtende liefde*

najaar 2018: *Manon Lescaut* – Giacomo Puccini

Een enkele ontmoeting voor het poststation in Amiens is voldoende om het leven van twee welgestelde jonge mensen voor altijd te ontwrichten.

voorjaar 2019: *Carmen* – Georges Bizet

Een prototype van de verleiding: de beeldschone en krachtige Carmen.

regie Nanine Linning (o.v.)

Samenwerking

Opera Zuid legt de lat hoog bij een beperkt budget. Daarom is het van belang goede samenwerkingspartners te vinden. Op dit moment zijn gesprekken gaande met De Nationale Opera en de Nederlandse Reisopera over intensifiëring van de samenwerking, onderlinge afstemming, een nieuwe coproductie, jong talentontwikkeling en er wordt onderzocht of, en op welke manier, faciliteiten gedeeld kunnen worden. Daarnaast wordt gekeken met welke operahuizen (internationale) coproducties kansrijk zijn.

philharmonie zuidnederland

Een bijzondere plaats in de samenwerkingsverbanden wordt ingenomen door de philharmonie zuidnederland, die alle operaproducties (gemiddeld 28 voorstellingen per jaar) van Opera Zuid begeleidt en mee vormgeeft. Ook voor het orkest is het brengen van operarepertoire van groot belang. De philharmonie zuidnederland wordt nauw betrokken bij de veranderingen die op stapel staan. Tot en met het seizoen 2017/2018 ligt de programmering vast. Voor de periode daarna zullen de nieuwe intendant van Opera Zuid en de intendant van philharmonie zuidnederland met elkaar in gesprek gaan over de inhoudelijke invulling van de seizoenen.

De Nederlandse Reisopera

Met de Nederlandse Reisopera worden gesprekken gevoerd over verbetering van de samenwerking, afstemming van programmering, wellicht coproducties, jong talentontwikkeling in de Opera Studio, maar zeker ook over de reisoperafunctie in haar geheel: wat bieden we aan, op welke manier, voor welk publiek. Daarnaast kijken we naar een efficiënte bedrijfsvoering en wellicht het verlenen van wederzijdse diensten, bijvoorbeeld door het kostuumatelier van Opera Zuid aan de Nederlandse Reisopera.

De Nationale Opera

Met De Nationale Opera zijn ook gesprekken gevoerd, uiteraard over functieverdeling en afstemming van repertoire, maar met name over jong talentontwikkeling en de gezamenlijke inrichting van een Opera Studio, waarin De Nationale Opera de voortrekkersrol heeft gekregen. Er is overleg tussen de drie BIS-operagezelschappen en de landelijke conservatoria, waar vergelijkbare initiatieven bestaan: Dutch National Opera Academy (Amsterdam en Den Haag) en de European Opera Academy (Maastricht).

Samenwerkingsmogelijkheden in de Euregio

Opera Zuid wil met gezelschappen in de Euregio coproducties realiseren. De Raad van Toezicht heeft daartoe een verkennend gesprek gevoerd met de intendant van het Aalto-Theater en de Philharmonie in Essen (D). Er zijn zeker mogelijkheden tot samenwerking met Duitse opera- en ook dansgezelschappen die in artistieke kwaliteit, maatvoering en visie verwant zijn aan Opera Zuid. Onderzocht wordt of, en op welke manier, coproducties gemaakt kunnen worden, bijvoorbeeld met theaters in Mönchengladbach, Krefeld, Gelsenkirchen, Aken en met theaters in België en Luxemburg. Met Les Théâtres de la Ville de Luxembourg in Luxemburg, waar *La Bohème* wordt hernomen in december 2016, worden de gesprekken over coproducties voortgezet.

De nieuwe intendant brengt zijn/haar eigen netwerk mee dat in dit kader wordt ingezet. Op deze manier kunnen producties tot stand gebracht worden, artistieke teams gekozen worden en podia bereikt worden die anders buiten het bereik van Opera Zuid vallen.

In de regio Zuid-Nederland is Opera Zuid een culturele factor van betekenis. De premières vinden afwisselend plaats in Maastricht en Eindhoven. Met het oog op de nieuwe missie van Opera Zuid, de

concentratie op het uitbrengen van twee volwaardige operaproducties per seizoen, wordt bekeken welke samenwerkingsverbanden worden voortgezet of nieuw aangegaan. Opera Zuid komt ook op speciale locaties zoals Opera op de Parade in 's-Hertogenbosch en het Openluchttheater Valkenburg. Daarnaast is er een beperkt aantal activiteiten, zoals workshops, kleine muziektheaterproducties, recitals en commerciële evenementen, waarmee Opera Zuid is verankerd in de regio.

De vestiging van Opera Zuid in Maastricht is zichtbaar door samenwerking met onder andere Musica Sacra en de Nederlandse Dansdagen. Op educatief terrein wordt samengewerkt met Het Laagland in Sittard en scholen uit de regio. In 's-Hertogenbosch werkt Opera Zuid samen met het Internationaal Vocalistenconcours.

Jong Talent

Jong Talentontwikkeling blijft naast de kerntaak een belangrijk onderdeel van het beleid van Opera Zuid. Dit wordt echter op een manier geïmplementeerd dan tot nu toe het geval was. Het artistieke beleid kenmerkt zich door hoge kwaliteit en daarmee samenhangend een grote mate van flexibiliteit. Er wordt niet meer gewerkt met een huisensemble dat goede diensten heeft bewezen, maar te vaak dwong tot casting van alleen die zangers. Op basis van deze ervaring slaat Opera Zuid een nieuwe richting in op het gebied van talentontwikkeling ten behoeve van een algehele kwaliteitsverbetering: betere monitoring van jong talent, het aanscherpen van de toelatingseisen en een betere casting. Opera Zuid concentreert zich op twee grote producties die in alle opzichten, artistiek en organisatorisch, optimale aandacht krijgen. Per productie wordt een artistiek team uitgenodigd. Het bestaande 'interne leertraject' voor jong talent wordt verlaten, voor zangers worden audities uitgeschreven, voor de beoordeling waarvan ook experts van buitenaf worden aangetrokken. Jong zangtalent wordt daar waar mogelijk ingezet voor kleinere rollen en understudy-rollen, mits het ruim



voldoet aan de kwaliteitseisen die de productie stelt. Er wordt gewerkt aan een constante kwaliteit van het koor door een betere selectie van zangers, het aantrekken van coaches en gespecialiseerde koordirigenten. Talentontwikkeling is echter meer dan alleen aandacht voor zangers. Ook jonge regisseurs, dramaturgen, decor- en kostuumontwerpers horen daarbij. In de beleidslijn van Opera Zuid past het creëren van kansen voor deze vakmensen, die bijdragen aan de doorontwikkeling van het operagenre.

Behalve met de Fontys Hogeschool werkt Opera Zuid samen met het Conservatorium Maastricht en de Toneelacademie Maastricht. Het Conservatorium Maastricht is de oprichter van de European Opera Academy. Deze Academy is, met internationale operaklassen van Europese conservatoria, belangrijk voor de nabije toekomst, met name in het kader van scouting en talentontwikkeling. In een iets later stadium richten de drie BIS-operagezelschappen de Opera Studio op. Beide initiatieven voorzien in een extra leer- en praktijktraject tussen de afronding van de opleiding en de stap naar het professionele podium. Vanaf 2017 werkt Opera Zuid ook samen met de Luca School of Arts in Leuven (Lemmersinstituut). Een selectie van conservatoriumstudenten kan na auditie meezingen in het koor of gedurende hun studie kleine rollen zingen, waarbij ze samenwerken met ervaren solisten, regisseurs en dirigenten. Ook kunnen ze in 'Werktheater Opera Zuid' workshops volgen bij het artistieke team van de lopende operaproductie en bij acteurs van de Toneelacademie Maastricht.

Educatie en participatie

Opera Zuid zet zijn studiodeuren open voor andere activiteiten dan de eigen producties, voor een deel zelf geïnitieerd, voor een ander deel door derden binnengebracht. Deze dragen bij aan de verankering in de stad en een goede relatie met de bewoners en culturele instellingen. De concerten, workshops, educatie-activiteiten, rondleidingen en de participatie van bezoekers staan allemaal in het teken van opera. Tweemaal per jaar is Opera Zuid zelf aan zet met een grote operaproductie die gaat toeren in Zuid-Nederland en daarbuiten. Opera Zuid ontwikkelt educatieve voorstellingen en educatieve programma's rond de geprogrammeerde opera's voor scholen in Maastricht en omgeving, alsmede educatieve samenwerkingsprojecten in met name de provincies Noord-Brabant en Limburg.

Programma's voor het Primair Onderwijs



In the picture is een reeks multidisciplinaire lessen voor het Primair Onderwijs (PO) die Opera Zuid aanbiedt in samenwerking met Kaleidoscoop en Kumulus. Kaleidoscoop bemiddelt tussen culturele instellingen en het onderwijs en Kumulus is een centrum voor amateurkunstbeoefening met onder meer een muziekschool. Kinderen komen – eerst in hun eigen schoolomgeving – in aanraking met opera, toneel, kunst, techniek en nieuwe media. In het kader van de doorlopende leerlijn maken ze zelf een miniproductie. Als

feestelijke afsluiting bezoeken ze Opera Zuid en staan ze als VIP in de schijnwerpers.

In *De sprookjeswereld van Opera Zuid* maken kinderen kennis met de wereld van sprookjesopera's door zelf miniatuurkostuums, maskers en maquettes te maken.

Speciaal voor de middenbouw is er *Operahuis in het klein*. Leerlingen lezen het verhaal van bijvoorbeeld *Die Zauberflöte* en zoeken er geluiden en muziek bij. Ze doen zelf de regie, kostuums, licht en decor.

Tenslotte is er het programma *Ga je mee op reis door de opera?* waarin leerlingen de operawereld worden binnengeleid. De leerlingen zingen, bekijken videofragmenten van voorstellingen van Opera Zuid en maken kennis met de cast, dirigent, regisseur, technici en het orkest en kostuumatelier.

Opera Zuid zoekt aansluiting bij PO-muziekprogramma's die door middel van het project *Meer muziek in de klas* door de overheid enthousiast ondersteund worden.

Koor voor kinderen van 10-15 jaar: KOKOZ

Na de succesvolle productie *The Sound of Musical* in 2015 – in samenwerking met het Noord Nederlands Orkest en diverse kinderkoren – hebben Opera Zuid, Muziekschool Kumulus en Koorschool Cantarella het initiatief genomen voor de oprichting van *Kids Voices – on stage*. Kinderen krijgen hier drie workshops en treden daarna gezamenlijk op. De beste zangers onder hen mogen deelnemen aan KOKOZ, het Kinder Opera Koor Opera Zuid.

Programma's voor het Voortgezet Onderwijs

Het programma *Ga je mee op reis door de opera?* is ook beschikbaar voor het Voortgezet Onderwijs. Daarnaast doet Opera Zuid mee met het programma *Kom-met-je-kunst* van Kaleidoscoop. Leerlingen van middelbare scholen volgen workshops over opera en krijgen een rondleiding bij Opera Zuid. Dit programma was er al voor havo/vwo en wordt uitgebreid naar het vmbo, een schooltype dat van het Ministerie van OCW extra aandacht en financiële ondersteuning krijgt.

Opera voor en door jongeren

Met Stichting Klassieke Zomer Parkstad, studenten van Fontys Hogeschool, Conservatorium Maastricht, de Koninklijke Philharmonie Bocholtz en het koor van het Grotiuscollege Heerlen heeft



Opera Zuid een groots educatieproject opgezet: *Carmen door de jeugd*. Op basis van de bestaande productie van Opera Zuid, werd de opera uitgevoerd door maar liefst 100 jongeren, onder wie studenten/solisten van Fontys Hogeschool Tilburg en Conservatorium Maastricht. Deze aanpak was zo succesvol, dat Opera Zuid extra projectsubsidie gaat aanvragen om in de toekomst ook andere eigen producties door jongeren te kunnen laten uitvoeren en te laten begeleiden door studenten of een jeugdsymfonieorkest zoals Amikejo¹.

Code Culturele Diversiteit

Opera Zuid onderschrijft de Code Culturele Diversiteit (CCD) en werkt aan een diversiteitsbeleid op het terrein van Personeel, Publiek, Programma en Partners. Zo zijn verschillende in Nederland woonachtige zangers van zowel westerse als niet-westerse herkomst gecontracteerd. Maastricht en Eindhoven zijn universiteitssteden met een internationale populatie, allochtone gemeenschappen bij uitstek. Bij educatieve projecten kiest Opera Zuid impliciet voor culturele diversiteit: scholen waar Opera Zuid mee samenwerkt zijn een afspiegeling van de bevolkingssamenstelling.

Publieksbereik, marketing en communicatie

Opera Zuid gaat marketing en communicatie systematischer aanpakken in het besef dat het brede publiek bestaat uit verschillende doelgroepen die een uiteenlopende relatie hebben met het gezelschap. Hoofddoelstelling van dit beleid is het opbouwen van een relatie met de vaste bezoekers op basis van wederzijdse loyaliteit en een verhoging van de bezoekfrequentie van de potentiële bezoekers. Zodoende trekken we ook een jonger en diverser publiek.

Hoewel historisch gezien de bezoeker van Opera Zuid autochtoon, hoog opgeleid, cultuurliefhebber en ouder dan 50 jaar is, constateren we ook dat operapubliek verandert qua voorkeur, samenstelling en ervaring. Het publiek bindt zich minder structureel aan een gezelschap. Dat stelt nieuwe eisen aan publieksbeleid, marketing en ondernemerschap. Om beter te kunnen reageren op veranderingen in de samenstelling van publiek, voert Opera Zuid periodiek publieksonderzoek uit.

De doelstellingen van het marketingbeleid zijn de beïnvloeding van kennis (de doelgroepen informeren wat Opera Zuid doet en waar we voor staan), houding (ten opzichte van Opera Zuid) en gedrag van ons publiek (het bezoek aan een voorstelling of financiële ondersteuning). Deze doelstellingen kunnen alleen bereikt worden door nauw samen te werken met theaters en door segmentatie van de doelgroepen in te zetten.

Op deze wijze kunnen marketingacties beter afgestemd worden op de variëteit in betrokkenheid van het publiek. Zo vragen vaste bezoekers van Opera Zuid een andere benadering dan incidentele

¹ De mogelijkheid hiertoe is gegeven in het amendement van Monasch (PvdA) en Van Veen (VVD), dat regelt dat € 500.000 wordt vrijgemaakt voor de instellingen die in de BIS aanspraak maken op de gelden voor de functie 'Overig opera-aanbod' inzake educatie.

bezoekers. Het sleutelwoord is hier interactie: van interesseren naar communiceren naar participeren.

Als extra hulpmiddel om onze marketingdoelstellingen te bereiken, zullen de volgende middelen worden ingezet:

- ◆ storytelling: er zal worden gecommuniceerd en een dialoog worden aangegaan via persoonlijke verhalen in de vorm van blogs, vlogs, prikkelende video's en interviews;
- ◆ trailers die in een vroeg stadium aan het publiek/de klant de totstandkoming van de productie tonen;
- ◆ livestreams van producties in onder andere verzorgingstehuizen.

Hiervoor zal veelvuldig worden samengewerkt met Omroep Brabant, L1 en Brava.

Daarnaast wordt het publiek offline bediend met diverse gedrukte middelen, zoals flyers, seizoensfolders en de programmaboekjes. Een juiste mix tussen on- en offline communicatie blijft noodzakelijk.

Versterking van het social media beleid

Het social media beleid wordt krachtiger doordat we doelgroepgerichte boodschappen kunnen plaatsen, delen en boosten voor specifieke klanten. Onlangs heeft Opera Zuid 'Google AdWords' aan de website toegevoegd. Snel daarna is het aantal bezoeken toegenomen met 66% tot 76.100 unieke bezoekers in 2015. Door deze toepassing kan de marketing in de komende jaren worden toegespitst op specifieke locaties, speeldata, interesses en actualiteiten.

Monitoring van online statistieken zal kortetermijnmarketingacties efficiënter maken. Facebook biedt nieuws, video's en korte informatieberichten en hiermee bereiken we met name veertig plussers. Instagram benadert een nieuw en jonger publiek met nog meer beeldmateriaal. Twitter wordt ingezet om op volgers, theaters en collega-gezelschappen te reageren. Youtube is het kanaal voor trailers van producties, 'sneak peeks' en 'sneak previews' en wordt een belangrijk aandachtspunt in ons nieuwe communicatiebeleid.

Recente inspanningen op de diverse social media kanalen hebben geleid tot een forse groei van volgers in korte tijd. Gezien de toenemende aandacht voor deze media verwacht Opera Zuid de komende jaren minimaal een verdubbeling van het aantal volgers, mede door de samenwerking met een social media bureau als promotion partner van Opera Zuid. Daarnaast gaat Opera Zuid haar eigen app introduceren, een onmisbare tool om onze doelgroepen interactief te bedienen en een must bij storytelling. Voor de ontwikkeling van de app zijn we op zoek naar een partner die er samen met Opera Zuid een succesvolle tool van wil maken, met voordelen voor beide partijen.

Samenwerking met theaters en podia

Voor de grote zaalproducties stuurt Opera Zuid aan op een intensieve dialoog met de theaters. Een effectieve relatiestrategie met diverse bezoekers impliceert een hechte samenwerking tussen theaters en Opera Zuid, waarbij de theaters beschikken over de bezoekersgegevens en Opera Zuid over de middelen om de relatie met de bezoekers te onderhouden en versterken. Door deze samenwerking kan worden ingesprongen op de specifieke behoeften van het verzorgingsgebied van de theaters en kunnen kennis over en ervaringen met publiciteit en werving van (nieuw) publiek worden uitgewisseld. Hierdoor verwacht Opera Zuid meer publiek en inkomsten te kunnen genereren.

De theaters in Nederland geven bij herhaling aan blij te zijn dat ze Opera Zuid én de Nederlandse Reisopera kunnen programmeren, twee gezelschappen die elkaar aanvullen qua repertoire en profilering.

Bezoekersaantallen

Dit marketing- en communicatiebeleid moet leiden tot een groei in bezoekersaantallen. In de huidige kunstenplanperiode bedraagt het aantal bezoekers gemiddeld 25.000 per jaar. In het seizoen 2015/2016 kwamen in totaal 27.810 bezoekers naar producties van Opera Zuid, van wie 7.451 naar *Rigoletto* en 20.359 naar *La Bohème*. De kleine producties zijn in deze cijfers niet meegenomen. In de kunstenplanperiode 2009-2013 waren de bezoekersaantallen hoger omdat destijds drie grote producties per jaar werden gerealiseerd.

Daarnaast heeft het relatief grote aantal voorstellingen in Limburgse theaters een drukkend effect op de bezoekersaantallen. De provincie Limburg stelt voorwaarden aan de provinciale bijdrage: ook de Limburgse steden met een laag inwonertal moeten opera-aanbod krijgen. Consequentie daarvan is dat er in die steden soms (te) lage bezoekersaantallen zijn.

Op grond van bovengenoemde marketingmix wordt een haalbaar geachte groei van de bezoekersaantallen met 2,5% in 2017 en 1,5% vanaf 2018 verwacht.

Exploitatie 2017-2020 en bedrijfsvoering

Resultaten 2013-2016

Het meerjarenresultaat van Opera Zuid uit de vorige periode is goed. Het kleine tekort (-/- € 26.000) (slechts 0,3%) vindt zijn oorzaak niet in de gewone bedrijfsuitoefening maar is veroorzaakt door een interpretatieverschil van de hoogte van de frictiesubsidie (incidenteel in 2014). Wij zullen onze nauwgezette bedrijfsvoering de komende jaren dan ook voortzetten, met de nuancering dat we in 2017-2020 twee producties per boekjaar realiseren. Uit de gerapporteerde cijfers 2013-2015 blijkt een effectieve realisatie van een gemiddeld percentage eigen inkomsten van 41,2%.

Subsidiëring door het Rijk, provincies Limburg en Noord-Brabant en de stad Maastricht

Opera Zuid vraagt subsidie aan bij het Ministerie van OCW (€ 1.035.086). De provincie Limburg (€ 300.000), de provincie Noord-Brabant (€ 350.000) en de gemeente Maastricht (€ 77.076) hebben hun subsidies toegezegd. De beide provincies verbinden aan hun bijdrage uiteraard de voorwaarde dat onze operafunctie in Zuid-Nederland blijft bestaan.

Uitgangspunten exploitatie 2017-2020

Inkomsten

Voor de komende beleidsperiode rekenen wij met een (lichte) verbetering van onze inkomsten. De inkomsten uit uitkoopsommen consolideren wij, een doorgevoerde geringe prijsstijging is door de meeste samenwerkende theaters aanvaard (+ 2,5%; gemiddelde stijging van 1,5%). De doelstelling inzake (specifieke) sponsoring kent een regelmatig oplopende curve (van € 40.000 in 2017 naar € 55.000 in 2020). Ook is een licht beter resultaat uit buitenlandse verkoop van voorstellingen voorzien (+ € 20.000 per jaar/ € 45.000 per 2 jaren).²

Opera Zuid zal in nauw overleg met de beide provinciale overheden (Limburg en Noord-Brabant) nieuwe projectvoorstellen doen, zodanig dat kan worden gerekend met extra evenement-/projectsubsidies

² Het Internationale afzetgebied van Opera Zuid is in de loop van de jaren gegroeid. De productie *Kát'a Kabanová* (2011) werd in 2012 uitgevoerd in het Nationaal Theater in Brno (Tsjechië), in 2014 werd *Barbe-Bleue* (2011) verkocht aan Opéra National de Lorraine in Nancy (Frankrijk), in 2015 is de productie *Madama Butterfly* (2012) verhuurd aan Theater für Niedersachsen in Hildesheim (Duitsland) en in 2016 wordt de productie *La Bohème* herhaald in Les Théâtres de la Ville de Luxembourg.

van die zijde. In relatie met de Provincie Brabant is al gerekend met een stevig verhoogde subsidie (naar € 350.000 per jaar), ook de Provincie Limburg heeft incidenteel voorzien (2016) in een extra bijdrage aan Opera Zuid. Deze bijdrage is vanwege zijn incidentele karakter niet (in de vergelijkende kolom 2016) in de meerjarenbegroting opgenomen. Het percentage eigen inkomsten is voor de periode 2017-2020 geprognoseerd op 36%.

Kosten

Opera Zuid rekent met het nieuwe jaervolume van twee volwaardige producties. Op basis van een analyse van ons kostenpatroon 2013-2016 kan Opera Zuid voor de komende periode 2017-2020 goed bepalen op welke specifieke kostensoorten een budgetimpuls nodig is: solistenhonoraria, decors en productievoorbereidingen. Bij de totale personeelslasten rekent Opera Zuid met een autonome kostenstijging van 6,5% in 2017, respectievelijk 1,5% in de jaren 2018, 2019 en 2020. De stijging is noodzakelijk om ruimte in te bouwen voor mogelijke verbetering van de arbeidsvoorwaarden van de medewerkers uit hoofde van goed werkgeverschap.

Strategie bij tegenvallende inkomsten

Opera Zuid heeft een beperkt eigen vermogen opgebouwd. Dit vermogen wordt niet aangewend, maar als weerstandsvermogen aangehouden. Onvoorziene tegenvallers op korte termijn kan Opera Zuid tot op zekere hoogte opvangen omdat gedurende het jaar voldoende liquiditeit beschikbaar is.

Tegenvallende inkomsten uit producties kunnen tijdig worden voorzien. Voorstellingen worden meestal circa één jaar tevoren verkocht op basis van in het algemeen uitkoopsommen en voor een klein deel op basis van een combinatie uitkoopsom en partage. Het recetterisico ligt zodoende grotendeels bij de theaters. Indien al eens een voorstelling zou moeten worden geannuleerd, kunnen door het grote aantal freelancemedewerkers ook direct kosten worden bespaard. De inkomsten uit subsidies zijn toegezegd voor de duur van de beleidsperiode.

Personele organisatie/goed werkgeverschap

De kwaliteitsverbetering vindt zijn weerslag ook in het voorbereidingsproces van producties. De huidige productievoorbereiding willen we op een andere manier organiseren. Opera Zuid wil de functie van productieleider aan de organisatie toevoegen, zodat productieplanning en -voorbereiding leidend worden. Daardoor zal de productie gelijkmatiger verlopen en verbetert de samenwerking van de medewerkers op en achter het podium. De technisch coördinator en de pr-/marketingmedewerker worden in een vroeger stadium bij het artistieke totstandkomingsproces betrokken.

De staforganisatie wordt doorgelicht op omvang, functieverdeling, efficiency, en arbeidsvoorwaarden in het kader van goed werkgeverschap.

Fondsen- en sponsorwerving

Diverse fondsen, bedrijven en donateurs hebben zich aan Opera Zuid verbonden. Door een gericht sponsorbeleid met name regionaal en lokaal te voeren, verwacht Opera Zuid in de periode 2017-2020 een jaarlijkse sponsoropbrengst van € 40.000 (2017) groeiend naar € 55.000 (2020).

Aanvragen bij particuliere en publieke fondsen worden nadrukkelijk gekoppeld aan specifieke activiteiten: de exploitatie van ons Huistheater, educatieve activiteiten, randactiviteiten bij onze twee producties, de realisatie van een geavanceerdere website en (publieks-)onderzoeken. Afhankelijk van het aantal extra activiteiten wordt een jaarlijks extra inkomen van gemiddeld € 15.000 verwacht.

De Vrienden van Opera Zuid genereren een jaarlijkse opbrengst van € 6.500, met een kleine verhoging in de komende jaren.

Opera Zuid kent ook sponsoring in natura. Andi Druk (drukkerij), Simac (decorpartner), T36 (mediapartner), Omroep Brabant (mediapartner), Brava NL (mediapartner), L1 en KLM (merkpartner) leveren gratis en/of met korting diensten aan Opera Zuid. Opera Zuid heeft een pr- en eventmanager om de organisatie van kleinere activiteiten te realiseren en door binding met sponsors, bedrijven en serviceclubs zoals Rotary, extra inkomsten te genereren.

Een bijzonder evenement is Opera op de Parade, dat een eigen financieringsmodel kent. Deze activiteit is een gezamenlijk initiatief van Opera Zuid, philharmonie zuidnederland en Theater aan de Parade. Het evenement in 's-Hertogenbosch is een publiekslieveling en wordt jaarlijks financieel ondersteund door vele bedrijven in stad en omgeving en door crowdfunding.



Governance Code Cultuur

De Raad van Toezicht van Opera Zuid heeft de naleving van de Governance Code Cultuur geëvalueerd aan de hand van de negen principes "Governance Code Cultuur". De code wordt nageleefd en hierover zal explicieter verslag worden gedaan in de jaarverantwoording en op de website. Een belangrijke conclusie is dat het Raad van Toezichtmodel ook geschikt is voor de transitieperiode waarin Opera Zuid zich bevindt. Juist nu is behoefte aan toezicht, klankbord en voortdurende evaluatie van de voortgang. Daarbij hoort gepaste afstand, maar in deze fase ook zeker regelmatig intensief contact en begeleiding vanuit de verschillende disciplines die in de Raad van Toezicht zijn vertegenwoordigd.

Gezien de smalle financiële basis van waaruit Opera Zuid, zoals zovele culturele instellingen, moet werken is zorgvuldig financieel toezicht nodig. Niet alleen beleidsmatig en door regelmatige financiële rapportages maar ook door specifieke aandacht te schenken aan de kwaliteit van planning & control.

De Raad van Toezicht zal zijn samenstelling aanpassen en bij het naderende afscheid van twee van zijn leden ook experts uit de operasector opnemen. Daarnaast beschikt de Raad van Toezicht over expertise uit het openbaar bestuur, de advocatuur en het bedrijfsleven.