



OPERA

ZUID

VERVOERING EN VERBEELDING

Beleidsplan & Subsidieaanvraag 2021-2024

Opera is een zoektocht naar de harmonie tussen ratio en emotie,
tussen denken en voelen, tussen hoofd en hart.



**De verbeelding geeft vorm
aan onze werkelijkheid.**

- Richard Wagner -

**Art never stopped a war and never
got anybody a job. Art cannot change
events. But it can change people. It
can affect people so that they are
changed by art - enriched, ennobled,
encouraged – they then act in a way
that may affect the course of events...
By the way they think, the way they
feel, the way they imagine, the way
they behave.**

- Leonard Bernstein -



INDEX

1. OUVERTURE

Voorwoord	4
Verleden en Toekomst.....	6
Terugblik 2017-2020	6
Vooruit in 2021-2024	8

2. VERVOERING EN VERBEELDING

HART – Artistieke activiteiten 2021-2024	10
Visie, missie en profilering	10
Krachtlijnen Artistieke planning	11
Grote Zaalproducties: canon en avontuur.....	11
Kleine Zaalproducties: creatie en verjonging	11
Randprogrammering	11
Opera onder de sterren	12
Programmering	13
HOOFD – Bedrijfsvoering 2021-2024	15
Inleiding	15
Financiën	15
Subsidies.....	15
Eigen Inkomsten.....	15
Uitgaven.....	16
Organisatie en personeel	17

3. VERBINDING: OPERA ALS MEERVOUD

Samenwerking	19
Lokale en regionale samenwerkingspartners	19
Landelijke en internationale samenwerkingspartners	20
Participatie.....	20
Cultuureducatie	22
Talentontwikkeling.....	22
Publiekswerking	23

4. BIJLAGEN

1. Toelichting bij de begroting 2021–2024 en risicoanalyse
2. Reflectie op Codes Cultural Governance, Fair Practice en Diversiteit & Inclusie

1. OUVERTURE

VOORWOORD

**'Opera is een testcase voor de helende
kracht van muziek in chaotische tijden'**

- Joyce di Donato -

Deze uitspraak raakt de kern van het hartstochtelijke geloof van Opera Zuid in de verbindende en vervoerende kracht van opera.

Opera is een zoektocht naar de harmonie tussen denken en voelen, hart en hoofd. Verbinding en synergie vormen het DNA van opera, sinds haar ontstaan dé ultieme pluriforme kunstvorm - een medium dat zélf een *meervoudsvorm* is van media: inclusieve vervlechting van talloze menselijke uitingen, van muziek, theater, poëzie, (ver)beeldende kunst, dans en nieuwe ontwikkelingen in de podiumkunsten. Opera is bovendien in nog bredere zin verbindend: naast denken en voelen, verbindt opera verleden met toekomst, individu met gemeenschap, traditie met innovatie, onmiddellijkheid met reflectie, ontroering met herkenning en ontspanning met inzicht.

Voor u ligt het nieuwe beleidsplan van Opera Zuid voor de periode 2021-2024, dat is gebouwd vanuit twee sporen: hart en hoofd. De artistieke programmering, gebaseerd op dromen en ambities, vormt het hart. Het hoofd vormt een grondige visie op een duurzame bedrijfsvoering om deze artistieke opdracht waar te maken en te waarborgen.

We zetten de door het publiek zeer gewaardeerde lijn van avontuur, fantasie en verwondering gekoppeld aan traditie door. We omarmen ons primaire speelgebied, het zuiden van Nederland, en we staan klaar om van daaruit onze landelijke rol te spelen en cultuurpoorten naar de rest van Europa te openen en te onderhouden.

*Verbeelding is de diepste menselijke
capaciteit om onze werkelijkheid steeds
nieuw vorm te geven. Vervoering duidt op
passie en opent een poort tot empathie.*

We zetten onze schouders onder de komende kunstenplanperiode. En dat is nodig. De Raad voor Cultuur stelde al eerder vast dat er dringend reparatie nodig is om de huidige basisopdracht te kunnen blijven waarmaken. Onze aanvraag is dan ook geschreven vanuit een sterk gevoel van urgentie en een grote wil om onze rol te kunnen blijven vervullen als toonaangevend reizend operagezelschap. Het is een ambitieus en tegelijkertijd realistisch plan, dat de zoektocht naar harmonie tussen hart en hoofd belichaamt.



**‘OPERA ZUID WIL NAAR DE STERREN
GRIJPEN, IN HET VOLLE BESEF DAT
DAARVOOR EEN LADDER NODIG IS DIE
OP EEN STEVIG FUNDAMENT DIENT
TE STAAN.’**

VERLEDEN EN TOEKOMST

Het is onmogelijk vooruit te kijken zonder te reflecteren op het verleden. De voorbije periode hebben we hard gewerkt aan de toekomst van ons medium en van ons gezelschap. Later is bij Opera Zuid al lang begonnen.

TERUGBLIK 2017-2020

De afgelopen periode kenmerkt zich door vernieuwing en lef. Met de keuze voor Waut Koeken als intendant werd in 2017 een nieuwe weg ingeslagen en een nieuwe artistieke lijn uitgezet, met de focus op kwaliteit, authenticiteit, innovatie en verwondering.



Met passie en een flinke dosis inventiviteit werden jaarlijks twee grote topproducties en hoogwaardige randprogrammering gerealiseerd, die steeds meer bezoekers wisten te trekken. De organisatie werd grondig hervormd en onderging een transitie naar een efficiënt en slank productiegezelschap; een professionaliseringsslag waardoor aanzienlijke vooruitgang en efficiëntiewinst werd geboekt. Met succes hebben we toegewerkt naar een directer organogram, verbeterde overlegstructuren en teamwerk, verbeterde financiële sturing van bedrijfsprocessen, een ge-update arbeidsvoorwaardenregeling en het creëren van een werkcontext waarin vertrouwen, creativiteit en vakkennis centraal staan. Er kwamen nieuwe casting-procedures, een nieuw talentontwikkelingsbeleid en procedures voor kwaliteitsmonitoring en -evaluatie, zowel intern als extern. Bovendien hebben we sterk geïnvesteerd in het intensiveren en uitbouwen van lokale, regionale, en (inter-)nationale samenwerkingsverbanden.

Deze inspanningen hebben vruchten afgeworpen. Met kleine budgetten creëerde Opera Zuid grootse opera-ervaringen. Met *Un Ballo in Maschera* realiseerden we in samenwerking met grote Europese operahuizen, zoals de Opéra National de Lorraine en de Opéra van Angers-Nantes een internationale coproductie die ook in Luxemburg en België werd uitgevoerd. Onze - wereldwijd unieke - productie van Bernsteins *A Quiet Place* werd door pers en publiek

tot 'Opera van het jaar 2018' gekozen. Met Offenbachs onbekende meesterwerk *Fantasio* brachten we een lofzang op de verbeelding die veel jonge mensen naar de opera wist te trekken, onder meer door fantasievolle samenwerkingen met Guy&Roni's Poetic Disasters Club en het multidisciplinaire modeplatform FASHIONCLASH. *Fantasio* trok de grenzen over naar Vlaanderen, kreeg internationaal laaiende recensies en oogstte lof op de prestigieuze Bühne van de Kölner Philharmonie.

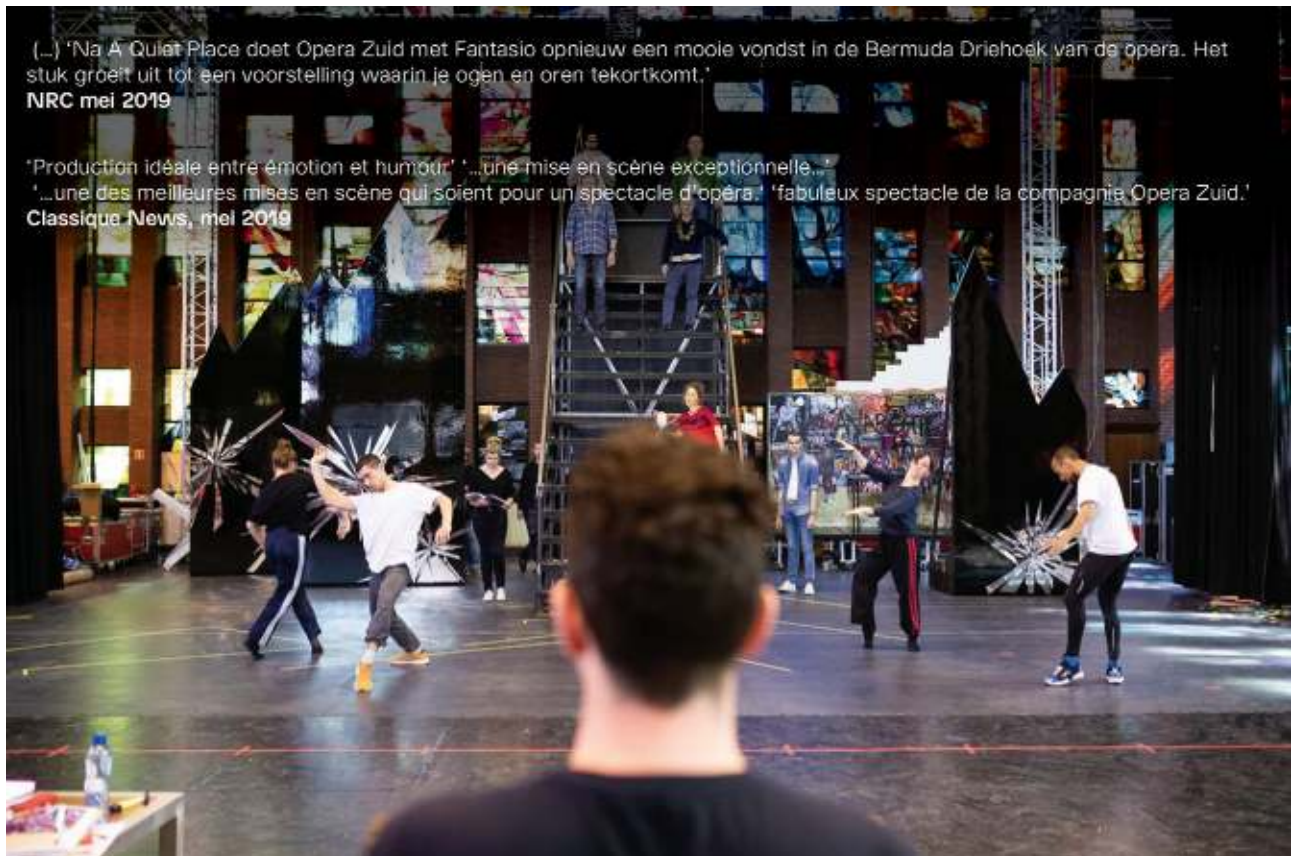
Onze nieuwe *Zauberflöte* maakte heel wat reacties los en zorgde voor nabespreking en debat. Met een haast integraal Nederlandse cast brachten we een explosie van aankomend en gevestigd talent naar het podium. Zo stonden we in uitverkochte zalen met o.a. Peter Gijsbertsen (Nederlandse muziekprijs 2018) en aanstormend supertalent Michael Wilmering (die eerder schitterde in *A Quiet Place*). In 2020 zal deze *Zauberflöte* te beleven zijn in het Theatre Principal van Palma de Mallorca. In het voorjaar van 2020 staat Benjamin Britten's Shakespeare-opera *A Midsummer Night's Dream* op het programma, sinds 1993 niet meer uitgevoerd in Nederland. Wij zijn buitengewoon trots dat Ola Mafaalani bij Opera Zuid debuteert met haar eerste grote opera. De keuze voor Mafaalani staat garant voor een passionele en eigentijdse operabeleving, die een brug slaat naar ons publiek van nu. Dirigent Karel Deseure verblufte eerder al met *A Quiet Place* wat hem, samen met zijn *Ballo in Maschera*, de titel Operadirigent van het jaar 2018 opleverde.



We brengen de wereldcreatie van *Een Lied voor de Maan* van de jonge Nederlandse componiste Mathilde Wantenaar, een coproductie met De Nationale Opera (DNO), European Network of Opera Academies (ENOA) en huizen als De Munt en Aix-en-Provence. Door samenwerking met Nouvel Opéra Fribourg (NOF) staan jonge Nederlandse zangers ook op het podium in Zwitserland met de double-bill *La Voix Humaine* & *l'Heure Espagnole*. Daarnaast presenterden we jaarlijks *Opera op de Parade*; een gratis toegankelijke totaalbeleving voor bijna 10.000 bezoekers, die we in samenwerking met philharmonie zuidnederland, Theater aan de Parade en Gemeente 's-Hertogenbosch uitwerkten tot een driedaags operafestival. Onze overtuiging rond de maatschappelijke rol van opera heeft op het vlak van participatie mooie initiatieven zien ontstaan, zoals het community project *Buurt Opera Malpertuis* (2020).

Relatief onbekende stukken als *A Quiet Place* en *Fantasio* brachten ons een nieuw publiek en dat heeft ons gesterkt in onze keuzes en moed gegeven voor het verder uitrollen van onze visie en strategie. Opera Zuid is trots op de talloze positieve reacties die we ontvangen van publiek, pers, partners en stakeholders.

Ondanks deze mooie verwezenlijkingen heeft Opera Zuid het moeilijk gehad. We botsten tegen de grenzen tussen onze artistieke en maatschappelijke opdrachten enerzijds en onze budgettaire realiteit anderzijds. Meermaals stonden we voor duivelse dilemma's. De financiële situatie van Opera Zuid was en blijft zorgelijk. Slechts door een inventief saneringsbeleid, waarbij op alles werd bespaard behalve op mensen en op kunst, hebben we het hoofd boven water kunnen houden. Onze basisfinanciering was in de periode 2017-2020 structureel te laag. Zonder additiële financiering en de buitengewone inzet van al onze medewerker was het onmogelijk geweest om te voldoen aan de prestatie-eisen.



We zijn dan ook blij met de erkenning van deze problematiek door de Raad voor Cultuur, die ons omschreef als “kansrijk maar noodlijdend”(1). Door deze ernstige krapte heeft Opera Zuid haar taken op het gebied van publieksverruiming en cultuureducatie slechts met grote moeite kunnen vervullen en niet conform haar visie en ambities. Datgene wat bereikt is geeft echter veel vertrouwen in de toekomst.

Opera Zuid staat, als operavoorziening van, voor en vanuit Zuid-Nederland, weer helemaal op de kaart: lokaal, regionaal, landelijk én internationaal.

VOORUIT IN 2021-2024

Vanuit dit elan wil Opera Zuid de toekomst in. In de periode 2021-2024 wil Opera Zuid haar vuurtorenfunctie als operagezelschap van Zuid-Nederland blijvend waarmaken.

(1) Nieuwsbericht Raad voor Cultuur, 15 januari 2019; Advies Muziektheater, p.9, 12, 14, 29, 41-42, 45-46.

Om onze ambities te kunnen verwerkelijken, ontwikkelen we een sterk artistiek plan en een solide bedrijfsstrategie. Daarin staan eigenheid en publieksbereik centraal, maar ook kwaliteit, pluriformiteit, nabijheid en maatschappelijke waarde.

Om een duurzame toekomst voor Opera Zuid te borgen, een sterke maatschappelijke rol te kunnen spelen en het draagvlak voor opera in onze kernsteden en -regio's verder te versterken, is het cruciaal ons aanbod en onze organisatie uit te breiden. Om voldoende zichtbaarheid en voldoende spankracht op terreinen als talentontwikkeling, innovatie en participatie te generen, is het van belang minimaal een derde productie per seizoen te kunnen realiseren.

In de periode 2017-2020 nam Opera Zuid al een voorschot op de toekomst. Door inventieve samenwerkingen en het slim delen van productiemiddelen werden kleine projecten gerealiseerd als *Meermeisje* (i.s.m. Holland Opera), de wereldpremière van *De Grens* van Jan-Peter de Graaff (i.s.m. But What About en VIA ZUID) en *I hate Music!* (i.s.m. Opera Compact). Hiermee toonde Opera Zuid aan operationeel en productioneel klaar te staan voor een jaarlijkse derde productie.

Naast deze uitbreiding zijn gedurfde repertoirekeuzes met aandacht voor traditie, nog meer inzet op participatie en een versterking van onze educatieve werking speerpunten van ons beleid. Ook de inzet op (internationale) samenwerking wordt voortgezet.

Om deze rol van belang te kunnen spelen en kwalitatief, toegankelijk muziektheater te bieden aan een zo breed mogelijk publiek, werken wij aan onze bedrijfsvoering en ons verdienmodel. Zoals de Raad voor Cultuur eerder aangaf hebben we versterking nodig, ook om de Fair Practice Code nóg meer in de praktijk te brengen.

Op ons toneel staan jonge makers, toptalenten en gevestigde namen hand in hand om het publiek te verwonderen, leerlingen en scholieren in vervoering te brengen en om ruimte te bieden aan talentontwikkelingstrajecten. We spelen in op actualiteiten en nieuwe ontwikkelingen. Eerlijke arbeidspraktijk, duurzame inzet van mens en materiaal en slimme samenwerkingsverbanden staan centraal in ons beleid.



2. VERVOERING EN VERBEELDING

HART – ACTIVITEITEN 2021-2024

VISIE

Opera biedt, door het universele karakter van haar thema's en de onvergelykbare emotionele directheid en impact van haar pure *live-beleving*, een unieke ervaring die in de 21ste eeuw steeds belangrijker zal worden. Opera voert je mee naar een wereld waarin de tijd stil kan staan en het virtuele adembenemend reëel is.

MISSIE

Opera Zuid brengt opera dichtbij: opera die je voelt, raakt, verwondert en vervoert, vanuit de onuitputtelijke verbeeldingskracht van de mens. Met onze producties willen wij meeschrijven aan het dagboek van de wereld. Traditie en innovatie gaan hand in hand, grote meesterwerken uit het verleden treffen de kern van ons hier en nu. Nieuwe creaties verbinden wij met traditie en actualiteit. Wij geloven dat de totaalervaring die opera biedt relevanter is dan ooit en je leven kan veranderen. Vanuit deze overtuiging reizen wij met operaproducties die wij met een zo groot en divers mogelijk publiek willen delen.

PROFILERING

Als toonaangevende BIS-operavoorziening in, voor en vanuit Zuid-Nederland maken we toegankelijke en verrassende opera. Passie, fantasie en authenticiteit staan daarbij centraal.

Vanuit onze standplaats Maastricht, waar Opera Zuid stevig geworteld is, richten we ons primair op het publiek in Zuid-Nederland. Het speelgebied van Opera Zuid is echter vele malen groter. We hebben een belangrijke reisfunctie en bereiken ook een groot publiek in bijvoorbeeld Utrecht, Den Haag en Rotterdam. Samenwerking met buitenlandse partners brengt naast de realisatie van bijzondere operaproducties ook internationale aandacht voor Opera Zuid en opera in (Zuid-)Nederland in het algemeen. Wij vervullen een lokale, regionale, landelijke en internationale rol.

*Opera (er-)kent geen grenzen: het is
– letterlijk en figuurlijk –
een grenzenloze kunst.*

Door haar unieke geografische positie beweegt Opera Zuid zich op een snijpunt van grenzen, talen, landen en culturen en openen wij de cultuurpoort naar Europa. Vanuit onze lokale verankering sluiten wij aan bij de Stedelijke Cultuurregio Zuid en BrabantStad, door onze focus op (1) internationalisering, (2) ruimte voor makers en (3) aandacht voor nieuw/ “non”-publiek.

We verhouden ons tot onze collega-operagezelschappen door voortdurende afstemming van repertoire-keuzes, waardoor we bijdragen aan een landelijk en regionaal divers en complementair aanbod.

Bij het verwerkelijken van onze missie stellen we drie uitgangspunten voorop: artistieke kwaliteit (creatie), hoogwaardig vakmanschap (uitvoering) en toegankelijkheid (publiekswerking).

KRACHTLIJNEN ARTISTIEKE PLANNING 2021-2024

De artistieke programmering vormt het hart van dit beleidsplan: de opera's die we brengen, de manier waarop we dat doen en de maatschappelijke keuzes die we daarbij maken. Programmering is voor Opera Zuid evenwichtskunst: bedachtzame reflectie gecombineerd met gedurfde eigenzinnigheid. Ontroering, ontspanning, ontdekking en ontmoeting raken elkaar in de combinatie van bekendere en meer risicovolle titelkeuzes, maar ook in evenwichten tussen een zo groot mogelijke diversiteit aan stijlperiodes, talen, genres, bezettingen en uitvoeringspraktijken. Zo bieden we vanuit een scherpe visie op opera en haar maatschappelijke waarde een zo breed, inclusief en eclectisch mogelijk aanbod.

Vanaf 2021 brengen we drie operaproducties per seizoen, waarvan één productie gericht op kinderen of jongeren. Met deze uitbreiding vergroten we de band met ons publiek, onze zichtbaarheid en onze maatschappelijke waarde aanzienlijk. Onze kerntaken en ambities op het vlak van participatie, publieksvergroting en innovatie krijgen zo ruimte om te verduurzamen.

GROTE ZAALPRODUCTIES: CANON EN AVONTUUR

Opera Zuid kiest voor gewaagde en onderscheidende titels, die de grote operatraditie (het 'ijzeren repertoire') verbreden en verbinden met gedurfde keuzes voor minder bekend of minder vaak uitgevoerd repertoire, waaronder opera's die nooit eerder in Nederland te beleven waren. Wij kiezen daarbij vooral voor opera's met een grote theatrale zeggingskracht. Daarbij hanteren we twee extra criteria waarmee we ons onderscheiden van andere spelers in Nederland. Ten eerste wil Opera Zuid veel Nederlandse artiesten een kans geven om de internationale variatie aan opera in Nederland aan te vullen. Verder leggen we een sterke nadruk op wat men 'Spieloper' noemt; opera waarin drama, theatrale speelsheid en actie een grote rol spelen.

'Wanneer een programmering een eigen karakter heeft en logisch is opgebouwd, wanneer ze bepaalde herkenbare wegen volgt en toch voortdurend een hoger ideaal nastreeft en rekening houdt met lokale verankering, wanneer ze breed veelomvattend is, kieskeurig bij het nieuwe en vernieuwend bij het oudere, dan heeft dat theater iets bereikt.'

- Hugo von Hofmannsthal -

KLEINE ZAALPRODUCTIES: VERJONGING EN CREATIE

Daarnaast willen we jaarlijks een derde hoogwaardige productie realiseren, specifiek voor kinderen of jongeren. Hierdoor kunnen we inzetten op creatie en bereiken we nieuw en jonger publiek. Hiermee bereiken we ook podia waar we eerder niet konden staan vanwege de beperkte schaalgrootte van de theaters - zowel in ons geografisch kerngebied (bijv. Roermond, Helmond, Weert en Middelburg) als daarbuiten. De samenwerkingsrelatie die we met *Een Lied voor de Maan* hebben geïnitieerd met DNO en ENOA verduurzamen we met *Goud!* (Leonard Evers) en *Lijf Lied* (Lucas Wiegering).

RANDPROGRAMMERING

Opera Zuid stelt zich tot doel om jaarlijks vrije ruimte te voorzien voor aanvullende programmering. De gedachte hierachter sluit aan bij de ontwikkelingen binnen de Stedelijke Cultuurregio Zuid, Brabantstad en de uitgangspunten van het landelijke Cultuurbeleid 2021-2024. Wij vertalen de ruimte voor makers in mentale en creatieve ruimte. Zo willen we inspelen op actuele vragen, ontwikkelingen en kansen. We dromen van innovatieve randprogramma's zoals *'Café Bohème'* (een concertreeks die opera verbindt met dans, kleinkunst en mode, op bijzondere locaties, om nieuwe ontmoetingen aan te gaan met publiek), *'Opera & Film'* en *'Opera-Apero'*. Vanuit deze vrije ruimte wil Opera Zuid zich ook kunnen richten op cross-sectoraal werken met projecten op het gebied van welzijn en zorg (bijv. operabeleving voor slechtzienden en blinden).

OPERA ONDER DE STERREN

Van de voorjaarsproductie maakt Opera Zuid jaarlijks een aantal openluchtvoorstellingen. De ongedwongen en feestelijke beleving van opera onder de open hemel zorgt telkens voor een unieke en onvergetelijke ervaring. Met partners philharmonie zuidnederland, Theater aan de Parade, het Internationaal Vocalisten Concours en gemeente 's-Hertogenbosch werken we aan de verdere uitbouw van een meerdaags, gratis toegankelijk operafestival in de openlucht.



'Voor het eerst in mijn leven (69j.) naar een opera, en dan overweldigd worden met een prachtige voorstelling. Een beleving waar ik met veel plezier nog lange tijd op ga teren. Dank, dank, dank.'

Marius

PROGRAMMERING 2021 - 2024

*Vanwege COVID-10 is de programmering van Opera Zuid aangepast voor de periode 2021 -2024.
Voor actuele informatie over onze voorstellingen zie ook onze website: www.operazuid.nl

seizoen		soort productie	OPERA	COMPONIST
20-21	Voorjaar 2021	Grote zaal productie		
		Vlakke vloer		
21-22	Najaar 2021	Grote zaal productie		
	Voorjaar 2022	Grote zaal productie		
		Vlakke vloer		
22-23	Najaar 2022	Grote zaal productie		
	Voorjaar 2023	Grote zaal productie		
		Vlakke vloer/grote zaal		
23-24	Najaar 2023	Grote zaal productie		
	Voorjaar 2024	Grote zaal productie		
		Vlakke vloer/grote zaal		
24-25	Najaar 2024	Grote zaal productie		



HOOFD – BEDRIJFSVOERING 2021-2024

Om de toonaangevende operavoorziening van Zuid-Nederland te blijven moeten we onze basis versterken. We willen groeien om onze ambities waar te kunnen maken en moeten groeien om gezonder te worden als bedrijf. Prioriteit ligt hier bij de verdere omslag van een reactieve organisatie naar een actieve en sturende organisatie, waarbij strategisch handelen en cultureel ondernemerschap voorop staat.

We zetten actief in op (1) het versterken en uitbreiden van onze basiscapaciteit, (2) het realiseren van een gezonde financiële basis en financieringsmix, en (3) de versterking van ons cultureel ondernemerschap. Bij het bereiken van deze doelen zijn Fair Practice en goede governance leidend. Om dit te bewerkstelligen is het noodzakelijk om van alle overheden een verhoging van de basissubsidie te vragen.

FINANCIËN

De afgelopen periode heeft Opera Zuid hard gewerkt om het bedrijf financieel en organisatorisch weer in de goede richting te sturen. Financiële ademnood liet zich echter voortdurend voelen en we hebben te vaak aanspraak moeten maken op incidentele subsidies om aan onze prestatie-eisen te kunnen voldoen. Voor 2021-2024 willen we een duurzame financiële basis garanderen met solide eigen vermogen en een structurele kasreserve. Hiertoe wordt een belangrijke stap gezet door het kapitaliseren van de overwaarde op onroerend goed in eigendom. De verkoop hiervan wordt in 2020 gerealiseerd. De balansstructuur (solvabiliteit/weerstandsvermogen) zal verbeteren door hoger eigen vermogen, het wegvallen van hypothecaire financiering en verbeterde liquiditeit.

SUBSIDIES

Voor de kunstenplanperiode 2021-2024 vraagt Opera Zuid een jaarlijkse subsidie aan bij het Ministerie van OCW (€ 1.879.000, loon- en prijspeil 2018), de provincie Limburg (€ 400.000), de provincie Noord-Brabant (€ 356.511) en de gemeente Maastricht (€ 125.000).

De hoogte van de aangevraagde subsidie komt voort uit de eis en wens te kunnen voldoen aan de Fair Practice Code. Goed werkgeverschap met gezonde werkomstandigheden en correcte beloning, ruimte voor talentontwikkeling en het versterken van onze functie door grotere maatschappelijke zichtbaarheid en verbeterde materiële kwaliteit zijn hierbij onze uitgangspunten.

Specifiek gaat het om:

- verbetering van de bestaande arbeidsvoorwaarden van personeel in loondienst;
- herwaardering van functies, waarbij we streven naar het volgen van de BBRA-schalen inclusief periodieke verhogingen en indexering;
- uitbreiding van de formatie om basistaken te vervullen op het gebied van cultuureducatie, participatie en development;
- een werkingsbudget voor educatie en participatie;
- educatiefaciliteiten voor medewerkers, o.a. op gebied van HR, social media en veiligheid;
- verbetering van de beloning van ingehuurd personeel: cast, crew, techniek en productioneel;
- verruiming van het materialenbudget voor duurzame kostuums, decors, licht en geluid;
- ontwikkeling van de derde productie.

INKOMSTEN

Voor de komende kunstenplanperiode gaan wij uit van een gestage verbetering van onze inkomsten en financieringsmix. Het percentage eigen inkomsten is voor 2021-2024 gemiddeld geprognosticeerd op 22%. Door het aantrekken van een commercieel manager werken we aan innovatie van ons cultureel ondernemerschap. We maken werk van de versterking van onze maatschappelijke relevantie en van een volledige herijking van mecenaat, sponsorbeleid en fondsenwerving.

Door het versterken van onze marketing beogen we stelselmatige verbetering van onze inkomsten uit verkoop en recettes; onder meer door inzet van Theaterbureau De Mannen streven we naar een gemiddelde stijging van 2% per jaar. We schatten de bezoekersaantallen en inkomstenstijging terughoudend in omdat we vanuit onze opdracht artistieke risico's willen kunnen nemen, zonder te grote financiële risico's te lopen. We spelen daarom vaak op basis van een gegarandeerde uitkoopsom, omdat het voor een reizend gezelschap als Opera Zuid nagenoeg onmogelijk is een eigen prijsbeleid te voeren. Onder overige inkomsten is het effect van cultureel ondernemerschap zichtbaar: inkomsten uit coproductie, alsook verkoop van producties of productie-onderdelen.

Tabel 1: inkomsten (bedragen x 1.000)

Inkomstencategorie	Gerealiseerd		Prognose		Begroot			
	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Structurele subsidies								
- OCW subsidie	1.020	1.020	1.020	1.020	1.820	1.820	1.820	1.820
- OCW indexering	34	59	88		133	172	212	253
- OCW Totaal	1.054	1.079	1.108	1.130	1.953	1.992	2.032	2.073
- Provincie Noord-Brabant	350	350	350	350	357	357	357	357
- Provincie Limburg	300	306	313	319	400	400	400	400
- Gemeente Maastricht	78	90	91	91	125	125	125	125
Totaal structurele subsidies	1.783	1.825	1.862	1.890	2.834	2.874	2.913	2.954
- Incidentele subsidies	15	60	30	30	-	-	-	-
Totaal subsidies	1.797	1.885	1.892	1.920	2.834	2.874	2.913	2.954
Publieksinkomsten	403	459	443	390	435	444	477	487
Overige inkomsten	90	85	66	41	67	114	165	185
Coproductievergoeding	2	2	6	40	40	40	40	40
Totaal Inkomsten	2.292	2.431	2.407	2.391	3.376	3.472	3.595	3.666
Eigen Inkomsten %	28%	30%	28%	25%	19%	21%	23%	24%

UITGAVEN

Ten aanzien van de uitgaven nemen de beheerslasten in 2021 met ruim 400k toe ten opzichte van 2020. De eerder gememoreerde aanpassingen van de arbeidsvoorwaarden en formatie-uitbreiding leiden tot een stijging van de personele lasten. In 2020 wordt hiertoe al de eerste aanzet gegeven. Om invulling te geven aan de taken op gebied van educatie en participatie worden werkingsbudgetten vrijgemaakt.

Tabel 2: beheerslasten (bedragen x 1.000)

Beheerslasten	Gerealiseerd		Prognose		Begroot			
	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Personele lasten	466	438	463	525	865	895	924	953
Materiële lasten	290	233	256	261	368	376	384	393
Totaal beheerslasten	756	671	719	786	1.233	1.271	1.308	1.346

In de activiteitenlasten vinden we financiële ruimte voor verbeterende beloning van artiesten, artistieke teams en extern personeel en brengen we de maakkosten voor onze producties op het benodigde niveau.

Tabel 3: activiteitenlasten (bedragen x 1.000)

	Gerealiseerd		Prognose		Begroot			
Activiteitenlasten	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Personele lasten	1.186	1.356	1.391	1.239	1.611	1.641	1.672	1.703
Materiële lasten	356	405	293	356	565	574	584	593
Totaal activiteitenlast	1.542	1.761	1.684	1.595	2.176	2.215	2.256	2.296

ORGANISATIE EN PERSONEEL

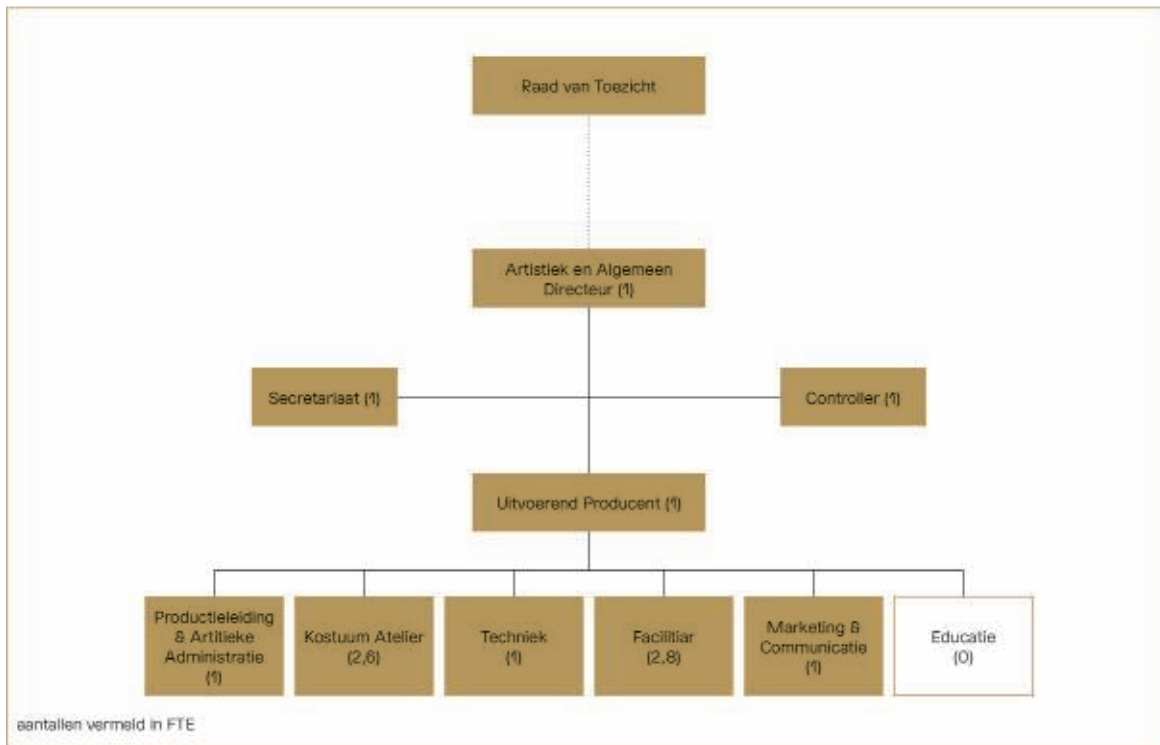
Opera Zuid heeft in 2018 het arbeidsvoorwaardenreglement geactualiseerd. Binnenkort openen we de dialoog met ons personeel over aanpassingen in het nieuwe reglement per 01.01.2021. Binnen het huidige arbeidsreglement zijn afspraken vastgelegd over de beoordeling en beloning, de toepassing van de BBRA-schalen en de werktijdenregeling. Opera Zuid biedt een winter- en zomerstop aan ter compensatie van meerwerk tijdens productiepieken. We willen medewerkers aan ons binden middels vaste contracten en ruimte bieden voor individuele ontwikkeling.

Vanaf 2021 investeren we in de noodzakelijke versterking van de basiscapaciteit en verlaging van de werkdruk. We versterken en professionaliseren onze formatie met medewerkers voor commercieel management, cultuureducatie, participatie, marketing en productie. Voor ons personeel voorzien we ruimte voor zowel groei in het salarisbeleid als talentontwikkeling binnen de organisatie. Deze investeringen zijn nodig en belangrijk, zowel voor onze maatschappelijke en artistieke rol als voor ons werkgeverschap. Het bureau Sirm berekende dat, bij gelijkblijvende bezetting, een stijging van 20% aan meerkosten voor het personeel in vaste dienst nodig is vanwege de omvang van het structurele overwerk.

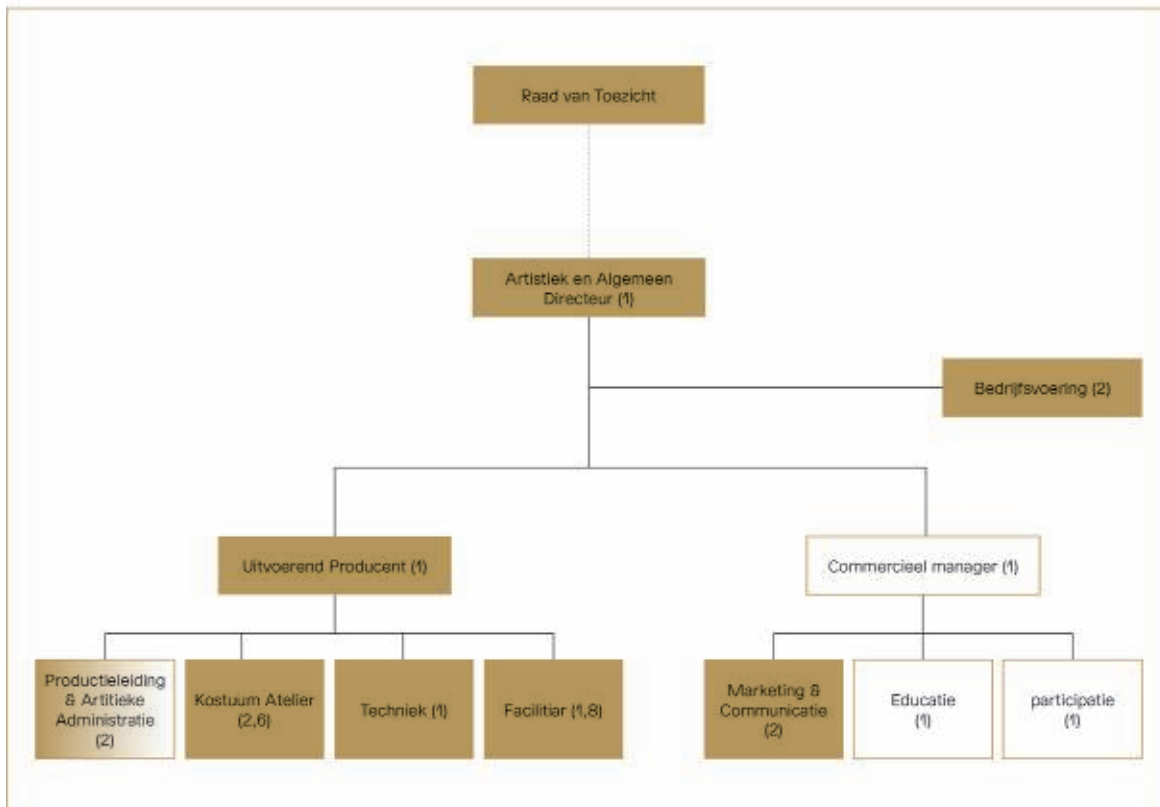


Opera Zuid werkte de afgelopen periode met succes aan de transitie tot productiegericht gezelschap. Bedrijfsprocessen werden geoptimaliseerd en efficiëntiewinsten werden geboekt door het stroomlijnen van onze werking vanuit productieprocessen. Bijgaand organogram schetst het toekomstplan voor onze formatie.

HUDIGE SITUATIE (12.5 FTE)



TOEKOMST (16.5 FTE)



3. VERBINDING: OPERA ALS MEERVOUD

Samenwerking en synergie zitten in het DNA van Opera Zuid. Wij werken veel en graag samen met tal van partners, zowel lokaal, regionaal, nationaal als internationaal, aan (co-)producties en aan projecten op het vlak van ontwikkeling, talent, educatie en participatie. Vanuit onze unieke geografische positie in het zuiden van Nederland slaan wij bruggen naar de rest van Europa.

LOKALE EN REGIONALE SAMENWERKINGSPARTNERS

Voor de verankering van Opera Zuid in Stedelijke Cultuurregio Zuid en BrabantStad is het essentieel om samen te kunnen werken met partners in Limburg en Brabant. Naast onze vaste partner philharmonie zuidnederland en onze huistheaters in Maastricht en Eindhoven zijn ook VIA ZUID, Theater aan de Parade, Opera Compact en het Internationaal Vocalisten Concours 's-Hertogenbosch waardevolle partners.

PHILHARMONIE ZUIDNEDERLAND

Er is veel geïnvesteerd in de optimalisering van de samenwerking met philharmonie zuidnederland. Van deze samenwerking werd een partnerschap gemaakt. Voor de periode 2021-2024 maken we een nieuw samenwerkingsconvenant waarin artistieke dialoog centraal staat. We realiseren jaarlijks samen twee grote operaproducties en *Opera op Parade*, en exploreren andere gezamenlijke projecten.

HUISTHEATERS

Vanuit Parktheater Eindhoven en Theater aan het Vrijthof (Maastricht), die ons omarmen als huisgezelschap, bouwen wij de binding met de stedelijke cultuurregio's in Zuid-Limburg en BrabantStad uit. Eindhoven en daarmee de regio Brainport, zal daarbij steeds belangrijker worden. Met het Vrijthoftheater en de stadsgezelschappen van Maastricht wordt gezocht naar een samenwerkingsverband als makershuis.



Lokale & regionale samenwerkingspartners:
philharmonie zuidnederland, Theater aan het Vrijthof, Parktheater Eindhoven, Theater aan de Parade Den Bosch, PLT Heerlen, VIA ZUID, Toneelgroep Maastricht, Conservatorium Maastricht/Hogeschool Zuyd, Conservatorium Tilburg/Fontys Hogeschool, Internationaal Vocalisten Concours, European Opera Academy, De Muziekgieterij, Opera Compact, KOKOZ, KAM, Kumulus, FASHIONCLASH, Buurtnetwerk Malpertuis, Trajekt, Château St. Gerlach, Orlando Festival, Limburg Festival, Cultura Nova, Bruis, Amaro Creative Industries, Studium Generale, Kunstketel.

LANDELIJKE EN INTERNATIONALE SAMENWERKING

Met collega-operagezelschappen als De Nederlandse Reisopera en De Nationale Opera vindt voortdurend overleg plaats over programmering, samenwerking en over de toekomst en ontwikkeling van opera. Door deze afstemming kunnen we een complementair programma aanbieden en zorgen voor een gespreid opera-aanbod in Nederland. In theaters waar beide reisgezelschappen spelen, bieden we een afwisselende operareeks. Zo zullen in 2021 zowel Wagners allereerste (*Das Liebesverbot*) als zijn laatste (*Tristan & Isolde*) liefdesopera binnen één seizoen te zien zijn. Met De Nationale Opera werken we samen aan kindersopera's en educatie. Met makers als Guy&Roni, Dunja Jovic en Adelheid+Zina exploreren we nieuwe samenwerkingsvormen.

Opera Zuid positioneert zich ook actief op de internationale opera-scène. Door samenwerking met buitenlandse huizen kunnen we opera's realiseren die anders buiten het bereik van ons gezelschap vallen en Nederlands talent begeleiden naar de internationale operawereld. Met *Roméo* zetten we onze samenwerking verder met de NOF (Fribourg), we spelen *Das Liebesverbot* bij de Philharmonie Köln, en we voeren samenwerkingsgesprekken met Silent Opera (UK), Südwestdeutsche Philharmonie (D), Kurt Weill Festival (D) en Les Théâtres de Luxembourg. Met Theatre Principal op Mallorca voeren we structurele samenwerkingsgesprekken.

PARTICIPATIE

Vanuit haar missie wil Opera Zuid opera bereikbaar maken voor iedereen. Opera bezingt de grote verhalen van de mensheid en de kleine verhalen van elke mens. Wij willen onze kunst met zoveel mogelijk mensen delen, ongeacht achtergrond, opleidingsniveau of financiële draagkracht.

Participatie staat dan ook centraal in het beleid van Opera Zuid en is onlosmakelijk verbonden met programmering, publiekswerking en educatie. In het middelpunt van onze visie staan toegankelijkheid en nabijheid. Daarom reizen wij. Traditionele publiekswerving vervangen we door publiekswerking. We koesteren en binden ons bestaand publiek, maar focussen ook op publieksverruiming en -verjonging. Daarbij besteden we speciale aandacht aan het mogelijk en toegankelijk maken van operabeleving voor mensen die niet snel in aanraking komen met cultuur. Opera Zuid investeert de komende periode in een participatiemedewerker voor de verdere ontwikkeling van een doelgroepenbeleid.

Om de band met de lokale omgeving te versterken en opera dichtbij een nieuw publiek te brengen, zetten we tevens stevig in op community-projecten. Het succesvolle project 'Buurt Opera Malpertuis' wordt voortgezet. In de cultureel en sociaal diverse wijk Malpertuis, waar Opera Zuid gevestigd is, en waar vele verhalen, problemen en geschiedenissen samenkomen, werken wij met bewoners en partijen uit de wijk aan community-opera. Vanuit het genre opera werken wij aan thema's als leefbaarheid en sociale

Landelijke samenwerkingspartners:
De Nederlandse Reisopera, De Nationale Opera & Ballet, Club Guy&Roni, Opera Theater Amsterdam, Operadagen Rotterdam, het Nederlands Wagner Genootschap.

Internationale samenwerkingspartners:
De Warande en 51 Club (BE), Nouvel Opéra de Fribourg (NOF, CH), Les Théâtres de la Ville de Luxembourg (LU), Südwestdeutsche Philharmonie (D), Opera Fuoco, Paris (F), European Network of Opera Academies.



cohesie. Het creëren van tenminste één buurtopera per twee jaar is een uitgangspunt.

Door onze samenwerking met Buurtnetwerk en Trajekt groeide Opera Zuid uit tot een ontmoetingsplek: waar mensen op spontane wijze met opera in aanraking komen, waar de voedselbank thuis is en waar bijeenkomsten, repetities en optredens plaatsvinden. In het kader van ons participatiebeleid maken wij budget vrij om projecten te realiseren gericht op inclusie en diversiteit. Zo gaan we bijvoorbeeld samenwerken met Cultuur-inclusief.nl, dat zich richt op het bereikbaar maken van kunst en cultuur voor mensen met een kleine portemonnee. Dit prachtige initiatief, in Eindhoven ontstaan, willen wij ook naar Limburg brengen.

Op deze manieren wil Opera Zuid de maatschappelijke waarde, verankering en relevantie van opera verduurzamen.

'Community art is geen voorportaal van de 'echte' kunst: zij dient niet als publiekswerving, maar om de ervaringen die kunst biedt, mogelijk en toegankelijk te maken voor iedereen. Alle kunst is community art, omdat beleving gemeenschapszin bevordert.'

- Peter van den Hurk -



CULTUUREDUCATIE

'Verbeelding vormt het hart van alle educatie.'

- Bruno Bettelheim -

Het belang van de beleving van muziek en theater voor de emotionele, cognitieve en sociale ontwikkeling van kinderen en jongeren kan nauwelijks overschat worden. Opera Zuid maakt van opera-educatie en -initiatie een speerpunt. We investeren in de relatie met CKV-docenten in Limburg en Brabant en werken samen met de educatieafdeling van DNO door projectontwikkeling en het uitwisselen van

expertise. De komende periode investeren we in ons educatiebeleid door het werven van een educatiemedewerker en voorzien we een werkingsbudget.

Opera Zuid zet zowel in op *actieve* als op *belevingsgerichte* educatie. Beide aspecten komen samen in educatieprogramma's, bestaand uit workshops, interactieve inleidingen gekoppeld aan repetitie- en voorstellingsbezoeken. Zo wordt *Het Sluwe Vosje* gekoppeld aan een educatieproject voor het basisonderwijs rond ecologie en de plaats van de mens in de kringloop van de natuur. We ontwikkelen mobiele mini-opera's zoals *Electromagnetische Zangles* (Offenbach), waarbij je in een oogwenk getransformeerd wordt tot de nieuwe Pavarotti: leerlingen worden betrokken bij het experiment en krijgen het inzicht dat opera zingen topsport is. Van dit project worden versies ontwikkeld voor primair en voortgezet onderwijs. In *A Man of Feeling* (VO), waarin een zanger zich voor het hoofd schiet, worden leerlingen (VO) meegenomen in een verhaal vol passie en muziek, uitmondend in een klasgesprek.

Naast deze projecten voor het onderwijs geeft Opera Zuid ook invulling aan cultuureducatie met activiteiten voor niet-schoolgebonden publiek: inleidingen, rondleidingen met inzicht in het maakproces en de operapraktijk van nu: repetitiebezoek, werktheaters, lezingen en interactieve concerten.

TALENTONTWIKKELING

Met carrièregericht talentontwikkelingsbeleid zorgt Opera Zuid voor een springplank voor jong talent naar de (inter)nationale opera-scène. Het 'meester-gezel'-model staat centraal: talent ontplooit zich onder de vleugels van ervaren artiesten. Cruciaal is daarbij de timing: jonge zangers en makers vervullen de juiste rol op het juiste moment in hun ontwikkeling. Door de toevoeging van de derde productie aan ons programma krijgen ook jonge componisten een kans.

Op het gebied van talentontwikkeling vervullen wij een centrale positie binnen een breed netwerk, bestaand uit onder meer Fontys Hogeschool voor de Kunsten, het Conservatorium Maastricht en de European Opera Academy van Hogeschool Zuyd. Voor de gevorderde talenten en 'young professionals' werken we samen met De Nationale Opera Studio. Samen met VIA ZUID, de talentontwikkelingsorganisatie voor professionele podiumkunsten in en vanuit Limburg, begeleiden wij jonge makers naar de zelfstandige beroepspraktijk.

*Feed them with bread: they start to grow.
Feed them with love: they start to feel.
Feed them with ideas: they start to think.
Feed them with art: they start to understand.*

'Opera Zuid's production of *Die Zauberflöte* is anything but conventional with some breath-takingly original ideas and interpretations.

Arts Talk Magazine

'Uitstekende vocale bijdragen van een bijna geheel Nederlandse zangers bezetting.

Place de l'Opera



Met VIA ZUID en Intro geven wij vorm aan een interdisciplinair talent-lab voor muziektheater. Waarin wij expertise, coaching, productionele en facilitaire ondersteuning leveren. Met het IVC 's-Hertogenbosch werken we tenslotte aan Opera Summer Schools.

Ook het opleiden van jong talent binnen de omkaderende operaberoepen staat bij Opera Zuid hoog in het vaandel. We zijn een erkend leerbedrijf en bieden, via begeleide stages en coaching, ook op terreinen van theatertechniek, productieleiding en vormgeving ontwikkelingsruimte en groeimogelijkheden. Met name ons gerenommeerde kostuumatelier speelt hierbij een prominente rol. Hiervoor werken we samen met opleidingsinstituten zoals het Techniekkollege Parkstad Limburg, de Theaterschool Amsterdam en de Opleiding Productie Podiumkunsten.

PUBLIEKSWERKING

Om onze missie te realiseren verruimen we traditionele publiekswerving naar publiekswerking. Publiekswerking begint voor Opera Zuid vanaf de programmering: iedere titel is gekozen vanuit een strategie om de aantrekkingskracht, herkenbaarheid en actualiteit van opera te optimaliseren en daarmee het draagvlak voor opera te vergroten. Per seizoen worden onze producties inhoudelijk thematisch gelinkt en verbonden met actuele maatschappelijke ontwikkelingen.



Onze samenleving wordt steeds bewuster, kritischer en volatieler en het publiek verandert mee. Opera Zuid speelt maximaal in op deze ontwikkelingen vanuit de overtuiging dat opera een spiegel dient te zijn van de maatschappelijke werkelijkheid. Publiekswerking is voor ons quasi synoniem voor participatie.

We koesteren ons bestaande publiek maar zetten tevens sterk in op publiekverruiming, met focus op (1) jongeren en jongvolwassenen en (2) het zogeheten 'non'-publiek: mensen die niet eerder, om welke reden dan ook, de weg vonden naar het theater. Voorbeelden van deze aanpak zijn onze samenwerking met Adelheid+Zina rond *Blauwbaards Burcht*, onze wijkwerking, *Opera op de Parade* en *Café Bohème* (Opera in de kroeg).

De bestaande marketingstrategie met inzet van de klassieke mediamix wordt doorontwikkeld. Huidig publiek wordt in kaart gebracht door online-analyse en publieksonderzoek. Van daaruit kunnen we meer anticiperen op de interesses en wensen van onze bezoekers. In onze marketingstrategie presenteren we een coherente klantreis met effectieve contactmomenten tussen de (potentiële) bezoeker en het gezelschap. Bezoekers worden betrokken bij het maakproces tot de uitvoering. Daarnaast zetten we stappen voorwaarts door partnership met ClassicNL, de grootste online community voor klassiek muzikaleven in Nederland. Middels vlogs, podcasts, gerichte en toegankelijke



achtergrondinformatie en publieksacties wordt Opera Zuid de komende jaren volop gepromoot. Samen werken we aan verdere uitbouw van onze database en ons bereik.

Met extra marketingkennis in huis en i.s.m. professionele partners, zoals Theaterbureau De Mannen en online marketingbureau Culdy, implementeren we een 'meten-is-weten' strategie. De mogelijkheden die nieuwe initiatieven binnen onze sector bieden (bijv. podiumkunst.info en Digitaal Informatieplatform Podiumkunsten) worden maximaal benut.

Deze ambitie vraagt om een sterke marketing- en communicatieafdeling. Hiervoor verhogen we het marketingbudget. We investeren in samenwerking met strategische partners en freelancers om zo actiever en gericht te communiceren, nieuwe tools te ontwikkelen en onze inzet te analyseren op effectiviteit en bereik.

Opera Zuid staat klaar voor de toekomst. Samen met ons publiek, onze artiesten, partners en overheden willen we op basis van dit plan een grote sprong voorwaarts maken!

COLOFON

Uitgever – Stichting Opera Zuid
Samenstelling en redactie – Team Opera Zuid en Nicolle van Lith
Vormgeving – Kloroform
Coverfoto - Fantasio, Offenbach (2019) - Fotograaf Joost Milde
Januari 2020

Stichting Opera Zuid
Malpertuisplein 60
6217 CD MAASTRICHT

Postbus 104
6200 AC Maastricht

www.operazuid.nl
office@operazuid.nl

