



# ŒUVRES

**THE NEWSLETTER OF OPERA EUROPA**

**LE BULLETIN D'INFORMATION D'OPERA EUROPA**

The professional association of opera houses and festivals in Europe L'organisation professionnelle pour les compagnies et festivals d'opéra en Europe

# ADDED VALUE

## WARSAW CONFERENCE, 13-15 OCTOBER 2011

### REGISTER NOW!



# HEROES

## 10/11

### LES TROYENS

LA PRISE DE TROIE & LES TROYENS À CARTHAGE

Hector Berlioz

**C** Justin Brown **D** David Hermann

15.10.11 GROSSES HAUS

### RIGOLETTO

Giuseppe Verdi

**C** Johannes Willig **D** Jim Lucassen

6.11.11 GROSSES HAUS

### RITTER BLAUBART (BARBE-BLEUE)

Jacques Offenbach

**C** Markus Bieringer **D** Aron Stiehl

17.12.11 GROSSES HAUS

### ROMEO UND JULIA AUF DEM DORFE (A VILLAGE ROMEO AND JULIET)

Frederick Delius

**C** Justin Brown **D** Arila Siegert

28.1.12 GROSSES HAUS

### ALESSANDRO

Georg Friedrich Händel

HÄNDEL-FESTSPIELE

**C** Michael Form **D** Peter Lund

17.2.12 GROSSES HAUS

### DINO UND DIE ARCHE 6+

Thomas Leininger

WORLD PREMIERE / HÄNDEL-FESTSPIELE

**C** Markus Bieringer **D** Daniel Pfluger

19.2.12 KLEINES HAUS

### AUF KOLONOS

Wolfgang-Rihm-project by Laurent Chétouane

WORLD PREMIERE / EUROPEAN CULTURAL DAYS 2012

**D** & **Ch** Laurent Chétouane

22.3.12 KLEINES HAUS

### LOHENGRIN

Richard Wagner

**C** Justin Brown **D** Benedikt von Peter

1.4.12 GROSSES HAUS

### ROBIN HOOD 8+

Frank Schwemmer

**C** Christoph Gedschold **D** Nelly Danker

20.5.12 GROSSES HAUS

### WALLENBERG

Erkki-Sven Tüür

**C** Johannes Willig **D** Tobias Kratzer

7.7.12 GROSSES HAUS

[WWW.STAATSTHEATER.KARLSRUHE.DE](http://WWW.STAATSTHEATER.KARLSRUHE.DE)

**BADISCHE  
STAATS  
THEATER** KARLSRUHE

# Table of contents

## Sommaire

### European Opera Days

Evaluation survey of the 2011 edition <i>Evaluation de l'édition 2011</i> Alice Quaglio	4
European Opera Days, season 6 <i>Journées européennes de l'Opéra, saison 6</i>	5

### Conferences

#### ADDED VALUE: Warsaw, 13-15 October 2011

Introduction	6
Practical information / <i>Informations pratiques</i> <i>Réunions des forums</i>	7
Forum sessions	8
Programme	9
<i>Session Open Space: Gestion de conflit</i>	10/11
Open Space session: Conflict Management	12
Music rights / <i>Droits de la musique</i>	13
General Assembly agenda	14/15
<i>Ordre du jour de l'Assemblée générale</i>	16

### Partners

<i>World Theatre Forum: Comprendre la Chine</i>	18
World Theatre Forum: Understanding China	19

### Opera Europa news

Opera Europa website: a new look for a new season <i>Site d'Opera Europa: nouvelle saison,</i> <i>nouveau look</i>	17
Dates for your diary <i>Dates à retenir</i>	20

### ■ A word from the director

My experience of participating in the NCPA's 2011 World Theatre Forum in Beijing taught me that communicating partnerships between diverse cultures is difficult but, at the same time, increasingly necessary. If we cannot find common ground, then we are vulnerable.

Just how vulnerable is demonstrated by the manner in which recent political decisions have threatened the existence of opera companies in Europe. The Italian government marked 150 years of its country's unification by offering its opera theatres a reprieve from previously proposed cuts in funding; but the Netherlands government, once a model of the value of cultural subsidy, has proposed a 60% reduction in the future funding of the admirable Nationale Reisopera which delivers quality productions to 12 or more Dutch cities. You may offer your support via [www.nationalereisopera.nl/en/signature.docx](http://www.nationalereisopera.nl/en/signature.docx).

Beyond Opera Europa members, Prague State Opera and Wiener Kammeroper have been threatened with loss of identity as a result of grant withdrawal, a process which could be contagious. How opera companies learn to cope with these crises is becoming increasingly urgent. It presents our Warsaw conference with living case studies, to which we should respond before it is too late. Join us there.

**Nicholas Payne**

### ■ Le mot du directeur

Ma participation au Forum mondial du Théâtre 2011 du NCPA à Pékin m'a appris que parler de partenariats entre diverses cultures est ardu, mais en même temps de plus en plus nécessaire. Si nous ne pouvons pas trouver de terrain commun, alors nous sommes vulnérables.

La manière dont certaines décisions politiques récentes ont mis en péril l'existence de compagnies d'opéra en Europe démontre précisément cette vulnérabilité. Le gouvernement italien a marqué le 150ème anniversaire de l'unification du pays en offrant à ses opéras une réduction des coupes budgétaires précédemment proposées; le gouvernement néerlandais, en revanche, jadis un modèle en matière de subventions culturelles, envisage de réduire de 60% le futur financement de l'admirable Nationale Reisopera, dont les productions de qualité sont présentées dans plus de 12 villes néerlandaises. Vous pouvez offrir votre soutien sur [www.nationalereisopera.nl/en/signature.docx](http://www.nationalereisopera.nl/en/signature.docx).

Au-delà des membres d'Opera Europa, le Prague State Opera et le Wiener Kammeroper ont failli perdre leur identité suite à des retraits de subventions, un processus qui pourrait devenir contagieux. Apprendre à faire face à ces crises devient de plus en plus urgent pour les compagnies d'opéra. Elles donnent à notre conférence d'automne des cas concrets et actuels à étudier, auxquels nous devons réagir avant qu'il ne soit trop tard. Rejoignez-nous à Varsovie.

**Nicholas Payne**

Oeuvres 35 is sponsored by Badisches Staatstheater Karlsruhe

Cover: Warsaw's Teatr Wielki © Stefan Okolowicz  
Editor: Nicholas Payne  
[nicholas.payne@opera-europa.org](mailto:nicholas.payne@opera-europa.org)  
Assistant Editors: Anne-Line Duplan & Virginie Grulois  
[anne-line@opera-europa.org](mailto:anne-line@opera-europa.org)  
[virginie@opera-europa.org](mailto:virginie@opera-europa.org)

Opera Europa

Rue Léopold 23  
B-1000 Brussels  
T/F: +32 2217 6705  
[www.opera-europa.org](http://www.opera-europa.org)

Designed by  
First Presence  
T/F: +44 20 8789 2583



firstpresence

## European Opera Days Evaluation survey of the 2011 edition

■ The most recent European Opera Days took place on 7 and 8 May in 105 opera companies across 25 countries. Opera Europa and RESEO decided to assess the fifth edition of the event in order to have a European overview and improve European coordination.

Seventeen opera houses participating in the European Opera Days volunteered to answer a survey conducted in May-June 2011. They constitute a representative sample in terms of geographic distribution (14 countries) and size of structures.

The full results of the survey are available on the EOD website [www.operadays.eu](http://www.operadays.eu) under the Press/Professionals section. Here is an overview of selected results:

1. Opera houses rated positively the coordination of the European Opera Days by Opera Europa and RESEO (16 indicated that they were either 'very satisfied' or 'satisfied').
2. Most opera houses welcomed more newcomers (61% on average) than regular visitors.
3. Two thirds of the visitors were under 35 years old.
4. The theme was seen as inspiring and a help in structuring the event by the 16 opera houses that chose to follow it.
5. All opera houses but 2 organised activities targeting specific audiences (children, teenagers, elderly people, families, newcomers, season ticket holders, special needs etc.).
6. Of the 11 opera houses who had participated in the previous editions of the EODs, 6 observed either a stable number of participants or an increase in comparison to previous editions.
7. The budget allocated to the European Opera Days was very different from one opera house to another, ranging from 500€ to 23,000€. Only 4 opera houses received financial support from external partners for this event.
8. The number of people participating in the European Opera Days was very different from one opera house to the other, ranging from 36 to 10,000 visitors. Of course, the number of visitors depended on the kind and number of activities offered.
9. The activities offered were numerous and diverse: opera, dance, concerts, recitals, site specific performances, open rehearsals, occasions to meet the artists, guided tours, films, conferences, exhibitions, workshops etc.
10. While the European coordination team had suggested participating houses to offer only complimentary activities, the event was not completely free of charge in some of the participating houses. Ten opera houses exclusively offered free activities, 4 proposed some free elements, and 4 only offered paid activities.
11. All opera houses underlined that the European dimension of the event was essential. However, only 12 promoted this perspective in their communication.

Alice Quaglio  
Intern, RESEO

## Journées européennes de l'Opéra Evaluation de l'édition 2011

■ Les dernières Journées européennes de l'Opéra ont eu lieu les 7 et 8 mai dans 105 maisons d'opéra à travers 25 pays. Opera Europa et RESEO ont souhaité évaluer la cinquième édition de l'événement en vue d'avoir des données plus précises et d'améliorer la coordination européenne.

Parmi les participants de cette édition, 17 se sont portés volontaires pour répondre à notre enquête, menée en mai-juin 2011. Ils représentent un échantillon satisfaisant en terme de répartition géographique (14 pays) et taille de structures.

Les résultats détaillés sont accessibles sur le site [www.operadays.eu](http://www.operadays.eu) dans la section Presse/Professionnels. Mais voici, en un coup d'œil, ce que l'on peut conclure de ce premier exercice d'évaluation:

1. Les opéras ont noté positivement la coordination des Journées européennes de l'Opéra par Opera Europa et RESEO. Ils sont 16 à avoir indiqué qu'ils étaient "très satisfaits" ou "satisfaits".
2. La majorité des maisons ont accueilli plus de novices (61% en moyenne) que d'habitues de l'opéra.
3. Les deux tiers des visiteurs avaient moins de 35 ans.
4. Le thème a été jugé inspirant et structurant pour les 16 maisons d'opéra qui l'ont suivi.
5. Tous les opéras sauf 2 ont organisé des activités pour des publics spécifiques (enfants, adolescents, personnes âgées, familles, novices, abonnés, personnes en situation de handicap etc.).
6. Parmi les 11 opéras qui avaient participé aux précédentes éditions des Journées européennes, 6 ont constaté une stabilisation voire une augmentation du nombre de visiteurs.
7. Les budgets alloués aux Journées européennes de l'Opéra sont très disparates d'un opéra à l'autre, allant de 500€ à 23 000€. Seuls 4 opéras ont reçu le soutien financier de partenaires extérieurs.
8. Le nombre de personnes ayant participé aux Journées européennes varie sensiblement d'un opéra à l'autre, allant de 36 à 10 000 visiteurs. Le nombre de visiteurs dépend bien entendu du type et du nombre d'activités proposées.
9. Les types d'activités proposées sont riches et variées : opéra, danse, concerts, récitals, représentations hors les murs, répétitions ouvertes, rencontres avec les artistes, visites guidées, films, conférences, expositions, ateliers etc.
10. Bien que l'équipe de coordination européenne incite à proposer des activités gratuites, l'événement n'est pas totalement gratuit dans certaines maisons. Dix opéras proposent des activités entièrement gratuites, 4 n'organisent un événement que partiellement gratuit, et 4 n'offrent que des activités payantes.
11. Tous les opéras pensent que la dimension européenne de l'événement est essentielle. Or ils ne sont que 12 à avoir mis cet aspect en avant dans leur communication.

Alice Quaglio  
Stagiaire, RESEO

We would like to thank the following opera houses for their participation in the survey:

Nous tenons à remercier les opéras suivants pour leur participation à cette évaluation :

*Companhia de Ópera do Castelo (PO), De Nederlandse Opera (NL), English National Opera (UK), English Touring Opera (UK), Festival d'Aix-en-Provence (FR), GöteborgsOperan (SE), Gran Teatre del Liceu (ES), Greek National Opera (GRC), La Monnaie/De Munt (BE), Macedonian Opera and Ballet (MA), Madlenianum Opera (RS), Moscow State Music Theatre for Children (RU), Opera Nationala Bucuresti (ROM), Opéra Royal de Wallonie (BE), Opera Theatre Company (IRL), Slovak National Theatre (SL), Theater Magdeburg (DE)*

## European Opera Days, season 6

### 12-13 May 2012

### Passion

■ **European Opera Days**, season 6 is about to hit your inboxes this autumn! The season finale will take place next **12 and 13 May 2012** with a firework of festive events in your opera houses throughout Europe, which we hope will record top audiences. Fans will be delighted to find the ingredients which made the success of the initiative again - creativity, congeniality, access and diversity. There will be a slight change of casting this year, with Virginie Grulois taking over from Anne-Line Duplan in the coordinator's role. The first episode is due in late September, when you will receive a first message from us with a few spoilers about this season's organisation and plans.

The screenwriters of this 6th season have placed it under the sign of **Passion**, as a common theme inspiring our programmes and offering a red thread for our activities. The European Opera Days are truly a unique occasion to transmit our passion for opera to all! Let us seize the opportunity to explore this theme with all its positive, invigorating elements - and maybe its potentially dark, destructive side. Passion is certainly a key theme in most operas! Passion is also what invigorates our lives, making us rise beyond our daily routines. The strong emotion of music and voice may transport us in a way defying our rational thinking. And when may this whirlwind of emotions also reveal its dark side, the passion leading to destruction and, as they are aptly named "crimes of passion"? A fascinating theme - and close to both opera and our lives!

#### The European Opera Days Team

#### Sneak preview!

##### Warsaw conference, Saturday 15 October at 10.00

Don't miss the European Opera Days session at Opera Europa's autumn conference in Warsaw! Virginie Grulois and Katherine Heid will present the theme and plans for the 2012 edition. An opportunity to ask questions, discuss our proposals and share your first ideas with other participants. We look forward to seeing you in Warsaw!

■ La saison 6 des **Journées européennes de l'Opéra** dévale dans vos boîtes mail cet automne! Le final de cette saison aura lieu les **12 et 13 mai 2012** avec une débauche de festivités dans vos maisons d'opéra de toute l'Europe, dont nous espérons qu'elles enregistreront des audiences record. Les fans seront ravis de retrouver les ingrédients qui ont fait le succès de cette initiative: créativité, convivialité, accessibilité et diversité. Petit changement de casting cette année, puisque Virginie Grulois remplacera Anne-Line Duplan dans le rôle de la coordinatrice.

Le premier épisode est attendu pour la fin septembre, avec un premier message de notre part contenant quelques spoilers sur l'organisation et les projets pour cette saison.



Les scénaristes ont placé cette saison 6 sous le signe de la **Passion**, comme thème d'inspiration commun à nos programmes et fil rouge de nos activités. Les Journées européennes de l'Opéra sont en effet une occasion unique de transmettre à tous notre passion pour l'opéra! Profitons-en pour explorer ce thème sous tous ses aspects positifs et vivifiants - ainsi peut-être que son côté potentiellement sombre et destructeur. Le thème de la passion est sans aucun doute au centre de la plupart des opéras! La passion, c'est aussi ce qui anime notre vie, nous porte au-delà de la routine quotidienne. L'émotion puissante de la musique et de la voix a la faculté de nous transporter d'une façon défiant toute pensée rationnelle. Quand et comment ce tourbillon d'émotions peut-il aussi révéler sa face obscure, la passion conduisant à la destruction et aux bien nommés "crimes passionnels"? Un thème fascinant - proche de l'opéra et de nos vies!

#### L'équipe des Journées européennes de l'Opéra

#### Avant-première!

##### Conférence de Varsovie, samedi 15 octobre à 10h

Ne manquez pas la session sur les Journées européennes de l'Opéra pendant la conférence d'Opera Europa à Varsovie! Virginie Grulois et Katherine Heid y présenteront le thème et le planning de l'édition 2012. Une occasion de poser vos questions, discuter de nos propositions et partager vos premières idées avec d'autres participants. Nous nous réjouissons de vous retrouver à Varsovie!



## Warsaw Conference Added Value

■ Polish National Opera promises a richly entertaining event at its grand Teatr Wielki, in which to celebrate both Poland's Presidency of the European Union and its friendship towards other Opera Europa members. In devising the programme, we have tried to respond to the expressed needs of those members and to vary the format so as to involve members more thoroughly.

Our theme is Added Value. One of the significant values added to our association during recent years has been the development of the specialist forums which have enabled key questions to be examined in greater depth and intimacy. This conference celebrates their worth by bringing together seven of these groups in a programme which enables them to meet separately but also to combine on shared topics which can offer further added value.

A successful business plan to solve a financial crisis requires input from more than the Finance Department. Establishing the brand identity of an opera company does not only involve its Marketing Department. To survey working practices means combining the skills of the professional department with Human Resources. Team work means just that.

Beyond bringing together such talented people, we have decided to add an element of surprise to proceedings on the Friday afternoon by engaging professional facilitators to help animate an Open Space Technology forum. You may learn more about its purpose and format from the introduction on pages 12 and 13 of this newsletter.

Elsewhere you may read about our Music Rights initiative and of the special attractions of your chosen forum. We hope that many of you will wish to engage yourself in this collaborative activity, because it is at the heart of what Opera Europa stands for and exists to provide.

**To encourage as many company members as possible to take advantage of the Warsaw conference, we have decided to cap the enrolment fee for each member company at 500€, irrespective of how many participants attend. See next page for more details.**

Nicholas Payne



Teatr Wielki in Warsaw © Stefan Okolowicz

## Conférence de Varsovie Valeur ajoutée

■ Le Polish National Opera promet un événement riche en divertissement dans son splendide Teatr Wielki, où l'on célébrera à la fois la présidence polonaise de l'Union européenne et l'amitié de l'Opéra national envers les autres membres d'Opera Europa. En construisant le programme, nous avons tenté de répondre aux besoins exprimés par ces derniers et de faire varier le format afin de favoriser l'implication active de chacun.

Notre thème sera celui de la valeur ajoutée. L'une des grandes richesses générées par notre association durant ces dernières années a été le développement de forums spécialisés, qui permettent d'étudier certaines questions clés plus en profondeur et dans un cadre plus intime. Cette conférence met ces groupes à l'honneur en rassemblant sept forums dans un programme leur offrant l'occasion de se réunir séparément mais également d'échanger sur des problématiques communes, et de créer de ce fait une valeur ajoutée supplémentaire.

Un plan d'affaires efficace face à une crise financière requiert davantage que l'apport du service financier. Définir l'identité de marque d'une compagnie d'opéra ne concerne pas uniquement

le service Marketing. Etudier des pratiques de travail demande de combiner les compétences du terrain avec celles des Ressources humaines. C'est cela, le travail d'équipe.

Non contents de rassembler tant de talents, nous avons décidé d'ajouter un élément de surprise aux débats en engageant des facilitateurs professionnels pour aider à animer un forum Open Space Technology le vendredi après-midi. Vous trouverez plus

d'informations sur les objectifs et le format de cette session en pages 12 et 13 de ce bulletin.

Plus loin, vous en apprendrez plus sur notre initiative sur les droits de la musique ainsi que sur le programme spécifique du forum qui vous concerne. Nous espérons vous voir nombreux à vous engager dans cette activité collaborative, car c'est le cœur de ce qu'Opera Europa représente et ce pour quoi nous existons.

**Afin d'encourager autant de collaborateurs que possible à profiter de la conférence de Varsovie, nous avons décidé de plafonner les frais d'inscription à 500€ par compagnie membre, quel que soit le nombre de participants inscrits. Voyez les détails page suivante.**

Nicholas Payne

## Autumn conference Warsaw, 13-15 October 2011

### Registration Inscription

Polish National Opera's generosity allows us to present you with an encouraging offer, so that you may consider bringing your team to participate in the conference: registration is **free** as from the 4th participant!

*La générosité du Polish National Opera nous permet de vous faire cette offre encourageante, afin que vous puissiez considérer faire participer votre équipe à la conférence: les frais d'inscription sont **gratuits** à partir du 4ème participant!*

	Before 30/9	After 30/9
Participant n°1	300€	350€
Participant n°2 and n°3	100€	150€
4 participants and more – <b>Global</b> fee per company <i>4 participants et plus – Tarif <b>total</b> pour l'ensemble de la compagnie</i>	500€	600€
Non-members / <i>Non-membres</i>	600€	650€
Under 30 years old / <i>Moins de 30 ans</i>	100€	150€

### Travel Voyage

Warsaw's Frederyk Chopin airport is 9km from the city centre. Taxis are available outside of the terminal, and there are regular bus connections (lines 175 and 188) to the city centre (approx 30 min).

*L'aéroport Frederyk Chopin de Varsovie se situe à 9km du centre-ville. Des taxis sont disponibles devant le terminal, et les bus 175 et 188 assurent des connections régulières vers le centre [trajet: environ 30 minutes].*

### Performances Spectacles

Conference registration will include one ticket to each of the following performances:

*L'inscription comprendra un ticket pour chacune des représentations suivantes:*

#### Thursday 13 October

##### 19.00 **Turandot**

By Giacomo Puccini, conducted by Patrick Fournillier and directed by Mariusz Treliński

#### Friday 14 October

##### 20.00 **And the Rain Will Pass...**

Ballet by Krzysztof Pastor in 4 scenes with music by Henryk Mikolaj Górecki

#### Saturday 15 October

##### 10.00 **Terytoria**

Presentation of PNO's contemporary opera project – introduction to *Oresteia*

##### 16.00 **Oresteia**

By Iannis Xenakis, conducted by Franck Ollu and directed by Michał Zadara

#### 20.00 **Voices of the Mountains**

In the music of Karol Szymanowski, Henryk Mikolaj Górecki, Wojciech Kilar, and in the photographs of Mieczyslaw Karłowicz

### Accommodation Hébergement

Polish National Opera recommends the following hotels. As Poland will be holding the EU presidency next October, book your room without delay to avoid high rates and lack of vacancies!

*Le Polish National Opera recommande les hôtels ci-dessous. La Pologne assurant la présidence de l'UE en octobre prochain, réservez votre hôtel sans tarder afin d'éviter des tarifs élevés et le manque de chambres!*

All prices/night, breakfast included:

#### The Westin Warsaw \*\*\*\*\*

Al. Jana Pawla II 21 • 00-854 Warsaw  
Tel. +48 22 450 8000  
warsaw@westin.com • www.westin.pl  
Single (weekdays): 558 PLN (140€)  
Single (weekend): 351 PLN (87€)  
Double (weekdays): 630 PLN (156€)  
Double (weekend): 423 PLN (105€)  
Booking deadline: 1 September 2011

#### Le Meridien Bristol \*\*\*\*\*

Krakowskie Przedmiescie 42/44  
00-325 Warsaw  
Tel. +48 22 551 1000  
reservations.bristol@lemeridien.com  
www.lemeridien.pl  
Executive Single: 145€ + 8% TVA  
Junior Suite: 175€ + 8% TVA  
Senior Suite: 195€ + 8% TVA  
Booking deadline: 1 September 2011  
Download your **booking form** in the Conferences section of [www.opera-europa.org](http://www.opera-europa.org)

#### Sofitel Victoria \*\*\*\*\*

Krolewska 11 • 00-065 Warsaw  
Tel. +48 22 657 8011  
Fax. +48 22 657 8057  
H3378-RE@sofitel.com (Mariola Sobótka)  
www.accorhotels.com  
Single: 136€ until 1 September 2011

#### Mamaison Hotel Le Regina \*\*\*\*\*

Kościelna 12 • 00-218 Warsaw  
Tel. +48 22 531 6000  
Fax. +48 22 531 6001  
www.mamaison.com  
Single: 129€  
Booking deadline: 12 September 2011

#### Hilton Warsaw \*\*\*\*\*

Grzybowska 63 • 00-844 Warsaw  
Tel. +48 22 356 5555  
Fax. +48 22 356 5556  
www.hiltonwarsaw.com.pl  
Single: 130€ until 30 September 2011  
Follow the **reservation link** in the Conferences section of [www.opera-europa.org](http://www.opera-europa.org)

#### Mercure Grand \*\*\*\*

Krucza 28 • 00-522 Warsaw  
Tel. +48 22 583 2100  
Fax. +48 22 583 2121  
H3384-RE@accor.com (Maciej Soliński)  
www.mercure.com  
Single: 110€ until 1 September 2011

#### Novotel \*\*\*\*

Marszałkowska 94/98 • 00-510 Warsaw  
Tel. +48 22 596 0000  
Fax. +48 22 596 0647  
H3383-RE5@accor.com (Paulina Kalinowska)  
www.accorhotels.com  
Single: 150€ until 1 September 2011

#### Mercure Chopin \*\*\*

Al. Jana Pawla II 22 • 00-133 Warsaw  
Tel. +48 22 528 0300  
Fax. +48 22 528 0303  
H1597-RE@accor.com (Monika Puchalska)  
www.mercure.com  
Double: 84€ until 1 September 2011

# Réunions des forums

■ La conférence de Varsovie réunit de nombreux forums spécialisés en sessions séparées ou communes. Voyez notre **offre spéciale pour les frais d'inscription** en page 7 et consultez la liste ci-dessous pour pouvoir choisir directement les sessions les plus pertinentes pour vous:

## Directeurs généraux et artistiques Administrateurs artistiques

**Travailler en équipe au sommet:** exploration ouverte de bonnes pratiques stimulant le travail d'équipe et la collaboration dans le service de direction générale

**Opera Academy:** le réseau européen des académies d'opéra présentera son projet conçu pour Varsovie, avec des extraits de la collaboration entre David Pountney et de jeunes artistes autour de *Mr Emmet takes a walk*

**Synergies entre opéra et danse:** présentation du projet de recherche du doctorant Daniel Siekhaus

**Gestion de conflit:** atelier utilisant la technologie "Open Space" (cf. page 12)

**Droits de la musique:** dialogue avec les éditeurs musicaux sur les contrats de commission et les droits des médias

**Etude Deloitte sur les sponsors institutionnels:** présentation intermédiaire de l'enquête Deloitte sur les motivations qui poussent les entreprises à soutenir l'opéra

**Terytoria:** présentation du programme d'opéra contemporain du PNO, et introduction à la représentation d'*Oresteia*

**Marché des coproductions:** une occasion de discuter vos projets de coproductions, sur base du document tiré de la base de données "Future New Productions"

## Fundraising Academy

**Stratégie de marque:** connaître l'identité et les valeurs de votre compagnie, avec présentation du plan théorique et pratique de Glyndebourne

**Faire face à la crise financière:** présentation de réponses pratiques à la crise et étude de cas

**Synergies entre opéra et danse:** présentation du projet de recherche du doctorant Daniel Siekhaus

**Etude Deloitte sur les sponsors institutionnels:** présentation intermédiaire de l'enquête Deloitte sur les motivations qui poussent les entreprises à soutenir l'opéra

## Ressources humaines

**Etude sur le coût du travail technique\*:** faisant suite à l'enquête sur le coût du travail artistique, cette nouvelle recherche est lancée en collaboration avec les forums Business & Finance et Technique & Production

**Faire face à la crise financière:** présentation de réponses pratiques à la crise et étude de cas

**Gestion de conflit:** atelier utilisant la technologie "Open Space" (cf. page 12)

**Questionnaire financier/carte d'identité RH\*:** élaboration d'un nouveau modèle de questionnaire pour améliorer le profil des compagnies et les données financières

## Business & Finance

**Etude sur le coût du travail technique\*:** faisant suite à l'enquête sur le coût du travail artistique, cette nouvelle recherche est lancée en collaboration avec les forums Ressources humaines et Technique & Production

**Faire face à la crise financière:** présentation de réponses pratiques à la crise et étude de cas

**Droits de la musique:** dialogue avec les éditeurs musicaux sur les contrats de commission et les droits des médias

**Questionnaire financier/carte d'identité RH\*:** élaboration d'un nouveau modèle de questionnaire pour améliorer le profil des compagnies et les données financières

## Marketing & Communications

**Stratégie de marque:** connaître l'identité et les valeurs de votre compagnie, avec présentation du plan théorique et pratique de Glyndebourne

**Une société visuelle:** exercice sur le processus de développement d'un logo et d'un site web, partant du cas pratique d'Opera Europa

**Gestion de conflit:** atelier utilisant la technologie "Open Space" (cf. page 12)

**Journées européennes de l'Opéra:** présentation du thème 2012 (Passion) et des moyens de rendre votre événement plus européen

## Assistants exécutives

**Travailler en équipe au sommet:** exploration ouverte de bonnes pratiques stimulant le travail d'équipe et la collaboration dans le service de direction générale

**Opera Academy:** le réseau européen des académies d'opéra présentera son projet conçu pour Varsovie, avec des extraits de la collaboration entre David Pountney et de jeunes artistes autour de *Mr Emmet takes a walk*

**Gestion de conflit:** atelier utilisant la technologie "Open Space" (cf. page 12)

**Journées européennes de l'Opéra:** présentation du thème 2012 (Passion) et des moyens de rendre votre événement plus européen

**Viside guidée technique** du Teatr Wielki

**Marché des coproductions:** une occasion de discuter vos projets de coproductions, sur base du document tiré de la base de données "Future New Productions"

## Technique & Production

### Managers techniques

**Etude sur le coût du travail technique\*:** faisant suite à l'enquête sur le coût du travail artistique, cette nouvelle recherche est lancée en collaboration avec les forums Business & Finance et Ressources humaines

**Faire face à la crise financière:** présentation de réponses pratiques à la crise

**Gestion de conflit:** atelier utilisant la technologie "Open Space" (cf. page 12)

**Viside guidée technique** du Teatr Wielki

**Green team:** présentation des questions d'écologie à l'opéra

\* Les propositions de questionnaires sur les coûts du travail technique et la carte d'identité RH – aimablement préparés par Thomas Lauriot dit Prévost et Mathieu Jouvin – sont disponibles pour consultation préalable dans la section du forum RH sur la partie privée de notre site web. Entrez votre mot de passe puis sélectionnez Forums > Human Resources dans le menu de gauche.



# Forum sessions

■ The Warsaw conference brings together many specialist forums for separate or joint sessions. See our **special offer for participation fees** on page 7 and have a look below to help you go straight to the sessions most relevant to you:

## General and Artistic Directors Artistic Administrators

**Team work at the top:** an open exploration of good practices in encouraging team work and collaboration within the General Director's office

**Opera Academy workshop:** the European Network of Opera Academies presents their Warsaw project, with excerpts of David Pountney's work with young artists on *Mr Emmet takes a walk*

**Synergies between Opera and Dance:** a presentation of PhD student Daniel Siekhaus's research project

**Conflict Management:** Open Space Technology workshop (see page 13)

**Music rights:** an ongoing dialogue with Music Publishers, on commission contracts and media rights

**Deloitte survey on corporate sponsors:** an interim presentation on Deloitte's research on motivations to support opera

**Terytoria:** a presentation of PNO's contemporary opera programme, and introduction to *Oresteia* performance

**Co-production marketplace:** an opportunity to discuss co-production plans, based on the Future New Productions database book

## Fundraising Academy

**Branding:** knowing your company's identity and values, with the presentation of Glyndebourne's purpose and practice

**Coping with the financial crisis:** presentation of practical responses and case study

**Synergies between Opera and Dance:** a presentation of PhD student Daniel Siekhaus's research project

**Deloitte survey on corporate sponsors:** an interim presentation on Deloitte's research on motivations to support opera

## Human Resources

**Technical labour cost study\*:** following on from the artistic labour cost survey, the launch of a new survey, in collaboration with the Business & Finance forum and the Technical & Production forum

**Coping with the financial crisis:** presentation of practical responses and case study

**Conflict Management:** Open Space Technology workshop (see page 13)

**Financial/identity card questionnaire\*:** improving the company profile and financial questionnaire with a new model

## Business & Finance

**Technical labour cost study\*:** following on from the artistic labour cost survey, the launch of a new survey, in collaboration with the Human Resources forum and the Technical & Production forum

**Coping with the financial crisis:** presentation of practical responses and case study

**Music rights:** an ongoing dialogue with Music Publishers, on commission contracts and media rights

**Financial/identity card questionnaire\*:** improving the company profile and financial questionnaire with a new model

## Marketing & Communications

**Branding:** knowing your company's identity and values, with the presentation of Glyndebourne's purpose and practice

**A visual society:** an exercise on the process of logo and website development, with the Opera Europa look as case study

**Conflict Management:** Open Space Technology workshop (see page 13)

**European Opera Days 2012:** a presentation on the EOD theme Passion and on ways of making your event more European

## Executive Assistants

**Team work at the top:** an open exploration of good practices in encouraging team work and collaboration within the General Director's office

**Opera Academy workshop:** the European Network of Opera Academies presents their Warsaw project, with excerpts of David Pountney's work with young artists on *Mr Emmet takes a walk*

**Conflict Management:** Open Space Technology workshop (see page 13)

**European Opera Days 2012:** a presentation on the EOD theme Passion and on ways of making your event more European

**Technical guided tour** of Teatr Wielki

**Co-production marketplace:** an opportunity to discuss co-production plans, based on the Future New Productions database book

## Technical & Production

### Technical Managers

**Technical labour cost study\*:** following on from the artistic labour cost survey, the launch of a new survey, in collaboration with the Business & Finance forum and the Human Resources forum

**Coping with the financial crisis:** presentation of practical responses

**Conflict Management:** Open Space Technology workshop (see page 13)

**Technical guided tour** of Teatr Wielki

**Green team:** presentation of ecological concerns in the opera house

\* The questionnaire proposals on Technical Labour Costs and the HR identity card – kindly prepared by Thomas Lauriot dit Prévost and Mathieu Jouvin – are both available for prior consultation on the HR forum section of the members-only website. Enter your password then select Forums > Human Resources in the left-hand menu.

# Autumn conference ADDED VALUE

Warsaw, 13-15 October 2011

## Programme

### Find your forum! Retrouvez votre forum!

**GD** General & Artistic Directors  
**AA** Artistic Administrators  
**BF** Business & Finance

**EA** Executive Assistants  
**FA** Fundraising Academy  
**HR** Human Resources

**MC** Marketing & Communications  
**TM** Technical Managers  
**TP** Technical & Production

## Thursday 13 October

14.15

Registration opens  
Enregistrement

15.00

### Main Foyer

#### Welcome

#### Mot de bienvenue

**Waldemar Dabrowski**, General Director of Polish National Opera

15.30

### Main Foyer

**Keynote presentations** by leading Polish directors

**Ouverture** avec présentations de grands metteurs en scène polonais

Grzegorz Jarzyna, Mariusz Treliński, Krzysztof Warlikowski, moderated by Aleksander Laskowski

16.30

### Main Foyer

Coffee break – Pause café

17.00

### Main Foyer

**Adding value to an opera company's identity**

An introduction to the principal themes of the conference

**Ajouter de la valeur à l'identité d'une compagnie d'opéra**

Introduction aux principaux thèmes de la conférence

Opera Europa President Joan Matabosch and Director Nicholas Payne

### North Room Small

**TM TP**

**Technical & Production** forum meeting

19.00

### Turandot

by Giacomo Puccini, conducted by Patrick Fournillier and directed by Mariusz Treliński

22.00

### Redutowe

Post-performance reception  
Réception d'après spectacle

## Friday 14 October

09.30

### Redutowe

**GD AA EA**

#### Team work at the top

An open exploration of good practices in team work and collaboration

#### Travailler en équipe au sommet

Exploration ouverte de bonnes pratiques de travail d'équipe et de collaboration animated by Marie-Gabrielle Amadieu (TrimTab Development)

### North Room Large

**BF HR TM TP**

#### Technical labour cost study

#### Etude sur le coût du travail technique

Preliminary report by Thomas Lauriot (Paris Châtelet)

### North Room Small

**FA MC**

#### Branding

Knowing your opera company's identity and values

#### Stratégie de marque

Connaître l'identité et les valeurs de votre compagnie d'opéra

Presentation by Jane Wentworth (strategic branding consultant) with Gillian Brierley (Glyndebourne)

11.00

### Main Foyer

Coffee break - Pause café

11.30

**Redutowe** (venue to be confirmed)

**GD AA EA**

### Opera Academy

Presentation about ENOA's Young artists programme and excerpts of David Pountney (Bregenz/Cardiff) workshop on *Mr Emmet takes a walk* (Peter Maxwell Davies)

### Opera Academy

Présentation du programme Jeunes Artistes d'ENOA et d'extraits de l'atelier de David Pountney (Bregenz/Cardiff) sur *Mr Emmet takes a walk* (Peter Maxwell Davies)

### North Room Large

**BF FA HR TP**

#### Coping with the financial crisis

#### Faire face à la crise financière

with presentations from Bernard Coutant (Brussels), Andrew Higgins (Glyndebourne), Ursula Murschitz (Vienna), Anca Luisa Velcea and Aura Baldar (Bucharest)

### North Room Small

**MC**

#### A visual society

The process of developing a logo and website – the Opera Europa case study

#### Une société visuelle

Le processus de développement d'un logo et site web – le cas Opera Europa led by Jane Wentworth

### Balcony II right

**TM**

**Technical Managers** forum meeting

13.00

### Main Foyer

Lunch - Déjeuner

14.30

**Redutowe**

GD AA FA

**Synergies between Opera and Dance**

**Synergies entre opéra et danse**

Presentation by Daniel Siekhaus, moderated by Elaine Padmore (Covent Garden)

**North Room Large**

AA BF

**Music rights**

Commission contracts forum with Music Publishers Association

**Droits de la musique**

Débat sur les contrats de commission, avec la Music Publishers Association

**Main Foyer**

GD AA EA HR MC TM TP

**Open Space: Conflict management**

**Open Space: Gestion de conflit**

animated by Karen Kininsberg and Marie-Gabrielle Amadiou (TrimTab Development) and introduced by Waldemar Dabrowski

16.00

Coffee break – Pause café

16.30

**North Room Large**

GD AA BF

**Music rights**

Media rights issues

**Droits de la musique**

Droits des médias with Chris Hunt (IMZ)

**North Room Small**

GD FA

**Deloitte survey on corporate sponsors**

**Etude Deloitte sur les sponsors institutionnels**

Preliminary presentation by Félix Losada

18.00

End of day's sessions – Fin des sessions de la journée

20.00

**And the Rain Will Pass...**

Ballet by Krzysztof Pastor with music by Henryk Mikolaj Górecki

21.30

Conference party in the Castle (walking distance)

Fête au château (à proximité)

**Saturday 15 October**

10.00

**Redutowe**

BF FA HR

**Coping with the financial crisis**

Case study

**Faire face à la crise financière**

Etude de cas

**North Room Large**

GD AA

**Terytoria**

Presentation of the PNO's contemporary opera project - introduction to *Oresteia*

Présentation du projet d'opéra contemporain du PNO - introduction à

*Oresteia*

Michał Zadara with Maja Kleczewska, Barbara Wysocka, Natalia Korczakowska

**Balcony II left**

EA MC

**European Opera Days**

The European dimension – Passion – New Media

**Journées européennes de l'Opéra**

La dimension européenne – Passion – Nouveaux médias

Virginie Grulois (Opera Europa),

Katherine Heid (RESEO) and Valérie

Samuel (ROF/Opus 64)

**Balcony II right**

EA TM TP

**Technical guided tour**

**Visite guidée technique**

11.15

**Main Foyer**

Coffee break – Pause café

11.45

**Redutowe**

**Annual General Assembly of Members**

presided by Joan Matabosch

Preceded by conference conclusions from rapporteur Esther Nelson (Boston Lyric Opera) and summary of European Opera Days plans

**Assemblée générale annuelle des membres**

Précédée des conclusions de notre

rapporteur Esther Nelson (Boston Lyric Opera) et aperçu des projets pour les Journées européennes de l'Opéra

13.00

**Main Foyer**

Lunch - Déjeuner

14.15

**Redutowe**

GD AA EA

**Co-productions marketplace**

Keeping your identity and your integrity

**Marché des coproductions**

Garder son identité et son intégrité

moderated by Joan Matabosch

**North Room Large**

BF HR

**Financial/identity card questionnaire**

**Questionnaire financier/carte d'identité RH**

Mathieu Jouvin (Lyon)

**Balcony II left**

MC

**Marketing & Communications** forum

meeting

Discussion on current issues and future projects

Discussion sur les affaires courantes et prochains projets

**Balcony II right**

TM TP

**Technical & Production** forum meeting

Discussion on current issues and future projects, including presentation of the Green team's work

Discussion sur les affaires courantes et prochains projets, avec présentation du travail de la Green Team

15.45

End of conference – Fin de la conférence

16.00

**Small auditorium**

**Oresteia**

by Iannis Xenakis, conducted by Franck Ollu and directed by Michał Zadara (ends 17.30)

20.00

**Voices of the Mountains**

in the music of Karol Szymanowski, Henryk Mikolaj Górecki, Wojciech Kilar, and in the photographs of Mieczysław Karłowicz

# Open Space à Varsovie

## “Gestion de conflit”

■ Opera Europa cherche à inciter ses 120 compagnies membres dans 35 pays différents à une participation plus active durant ses conférences. A titre d'essai, nous avons décidé d'examiner un sujet qui touche plusieurs de nos forums spécialisés: **comment améliorer la gestion de conflits intra et inter-services – entre l'encadrement et les équipes, au sein des équipes, entre les différentes fonctions, afin de mieux travailler ensemble**. Afin d'obtenir des résultats concrets, nous proposons de créer un environnement sécurisé propice à l'émergence d'un dialogue et de nouvelles idées. Le processus proposé, **Open Space Technology**, offre un cadre favorable au déploiement de l'intelligence collective faisant naître des questions, idées et solutions.

### Open Space Technology

#### • Open Space

“Open Space” a prouvé son efficacité en tant que méthode de facilitation utilisée dans le monde entier pour atteindre des résultats; un moyen simple mais dynamique de travail en groupe et d'exercice de leadership dans un cadre encourageant la créativité et la coopération.

#### • Déroutement

Le jour de la session, les participants décident d'un ordre du jour en ligne avec le thème défini au préalable par un Comité organisateur représentatif. Au début, chacun peut choisir les sujets qui l'intéressent; suivent des discussions en petits groupes qui donnent lieu à des rapports écrits distribués à tous les participants.

*Pas de programme pré-établi, pas de table*

Tous les participants sont assis en cercle et chacun peut aller coller au mur des questions importantes à ses yeux, liées au thème général. Dans l'Open Space, l'initiative est spontanée. Durant la première heure de réunion, avec un objectif précis en tête, tout le monde contribue à la définition de priorités et à l'organisation de groupes d'action. Un terrain commun voit le jour.

*Tous les sujets sont traités*

Tous les sujets proposés par les participants sont considérés. On part de ce qui vous passionne. Ceux qui se sentent concernés par le même sujet se réunissent pour travailler ensemble. Le processus permet l'éclosion de solutions. L'environnement sécurisé aide les participants à communiquer de façon constructive. Chacun coopère avec le reste du groupe et se sent plus impliqué, car il a pu s'approprier les sujets de discussion.

#### • Résultats

Chacun repart avec des perspectives et une énergie nouvelles, et une impression de vrai progrès. L'organisation saisit le savoir collectif et maximise le potentiel de l'individu et du groupe.

### Règles d'intelligence collective

L'événement intègre des pratiques destinées à renforcer la capacité du groupe à accéder à une intelligence accrue et à trouver les bonnes solutions aux problèmes posés.

Pour ce faire, quelques règles simples s'appliquent:

1. Le cercle formalise le “Nous” à qui l'on s'adresse pour favoriser la précision de la discussion et donner à chacun une voix égale.
2. Les participants sont encouragés à utiliser le “je” (ma propre expérience) et à “parler au centre” afin d'éviter les ping-pongs verbaux et de rendre les discussions plus efficaces.

3. Open Space propose une approche “intégrale”, prenant en compte les besoins physiques (possibilité de bouger, coin café), les émotions (expression du cerveau gauche, intuition, créativité) et favorise l'accès aux ressources internes de chacun (centrage, silence et introspection).
4. Les participants sont impliqués dans le processus via un Comité organisateur composé de représentants choisis dans nos forums et chargé de définir le champ de travail. Ce Comité rassemble:

Amsterdam, De Nederlandse Opera, **Bob Brandsen**, chargé de production  
 Barcelone, Gran Teatre del Liceu, **Joan Matabosch**, directeur artistique  
 Bruxelles, La Monnaie, **Eddy Ballaux**, directeur administratif  
 Düsseldorf, Deutsche Oper am Rhein, **Jürgen König**, service juridique et du personnel

Helsinki, Finnish National Opera, **Carina Rosenlöf-Hyden**, assistante de direction

Lyon, Opéra national de Lyon, **Matthieu Jouvin**, directeur administratif et financier  
 Varsovie, Polish National Opera, **Grzegorz Chetmecki**, directeur général adjoint



Collez au mur les questions importantes à vos yeux

Le Comité organisateur se réunira en septembre pour examiner comment le thème général de la “gestion de conflit” se reflète au sein de vos organisations dans divers domaines spécifiques. Leurs premières propositions de thèmes sont: **communication en cas de conflit** et communication non-agressive, par exemple remarques négatives et messages critiques aux collègues, licenciements, négociations syndicales, exécution des contrats d'artistes; et **gestion du changement**, par exemple formation pour promotion, résistance au changement, anciennes et nouvelles méthodes, productivité. Lequel de ces sujets, ou de tout autre que vous aimeriez suggérer lors d'ouverture de l'Open Space, retiendra toute votre attention à Varsovie: à vous de choisir!

### Audrey Jungers et Nicholas Payne

#### Les facilitatrices

TrimTab Development est une société de consultants RH basée à Paris et Bruxelles ([www.trimtab-development.eu](http://www.trimtab-development.eu)). Nos consultantes sont:

**Karen Kininsberg**, titulaire d'un bachelier en Gestion d'affaires du King's College London et d'un master en Ressources humaines et relations de travail de la Brunel University. Elle est accréditée en Team Management Systems et en tant que coach professionnel. Elle enseigne actuellement le leadership, le travail d'équipe et la communication dans le programme MBA de l'école Solvay de Bruxelles. Auparavant, elle s'est notamment occupée d'évaluation de performance et de compétence, de développement de carrière individuelle et de promotion à Toyota Motor Europe.

**Marie-Gabrielle Amadiou**, titulaire d'un master en Management interculturel et d'un bachelier en Administration d'affaires de l'école de commerce EPSCI Paris. Elle est accréditée en Team Management Systems et formée au coaching (Integral Coaching Canada). Chez TrimTab Development, elle s'est concentrée sur le développement des ressources humaines, participant à la mise sur pied et la facilitation de programmes sur-mesure dans les secteurs publics et privés en France et en Belgique.



# An Open Space in Warsaw

## 'Conflict Management'

■ Opera Europa is seeking a new way of involving its 120 member companies from 35 diverse countries in tackling current issues during conferences. As an experiment, we have decided to address an issue of common concern to several of our specialist forums: **how to improve conflict management within and across each department – between managers and teams, within teams, across functions, in order to work better together.** To achieve tangible results, we are offering to create a safe environment where dialogue may take place and new ideas emerge. The process proposed is called **Open Space Technology**, and offers a framework where the collective intelligence can come up with questions, ideas, and solutions.

### Open Space Technology

#### • Open Space

Open Space has proved an effective method of facilitation used the world over to obtain results; a simple but dynamic means of working in groups and exercising leadership in a way that encourages creativity and collaboration.

#### • How does it work?

On the day of the event, the participants create the agenda in line with the pre-proposed theme, defined by an Organising Committee, representative of the participants. At the start, everyone may choose his or her subjects of interest, proceeding to talk about them and receive a written report of all discussions.



Participants sit in a circle

#### *No agenda or tables*

Participants sit in a circle and all have the opportunity to post on the wall issues they consider important, related to a theme that matters to participants. In Open Space, initiative occurs spontaneously. With a clear purpose in mind, all participate within the first hour of the meeting set priorities and organise action groups. A common ground begins to emerge.

#### *All issues are addressed*

Anybody's issue of concern is explored. You start from what you are passionate about. Those sharing that passion or concern join to work on it. The process allows solutions to unfold. The safe environment helps participants to communicate constructively. Collaboration is engendered and commitment is increased because participants have taken ownership of issues.

#### • Results

Everyone leaves with a new outlook, renewed energy and a sense of real progress. The organisation captures collective knowledge and maximises individual and group potential.

### Rules of collective intelligence

The event integrates practices designed to reinforce a group's capacity to access greater intelligence and to find the right solutions for the problems posed.

In order to do this, some simple rules apply:

1. The circle formalises the 'Us' addressed to promote thoroughness of discussion and give everyone equal say.
2. The use of 'I' (speak of own experience) and 'speak to the centre' is encouraged, in order to avoid ping-pong arguments and make discussions more effective.

3. Open Space proposes an 'integral' approach, taking into account physical needs (movement, a coffee corner), emotions (left-brained expression, intuition, creativity), and fosters access to everyone's internal resources (centring, silence and introspection).
4. Participants are implicated in the process via an Organising Committee, with representatives chosen from our specialist forums, to set out our work landscape. The Organising Committee is composed of:

Amsterdam, De Nederlandse Opera, **Bob Brandsen**, Production Manager  
Barcelona, Gran Teatre del Liceu, **Joan Matabosch**, Artistic Director

Brussels, La Monnaie, **Eddy Ballaux**, Administrative Director  
Düsseldorf, Deutsche Oper am Rhein, **Jürgen König**, Personnel and Legal Affairs  
Helsinki, Finnish National Opera, **Carina Rosenlöf-Hyden**, Executive Assistant  
Lyon, Opéra national de Lyon, **Mathieu Jouvin**, Administrative & Financial Director  
Warsaw, Polish National Opera, **Grzegorz Chetmecki**, Deputy General Director

The Organising Committee will be meeting in September to focus on how the overlying theme of 'conflict management' is reflected within your organisations in various specialist areas. Their initial topic

proposals to guide the sessions are: **conflict communication** and non-aggressive communication, for example negative feedback and critical messages to colleagues, redundancy, union negotiations, and artist contract implementation; and **change management**, for example training for promotion, resistance to change, 'the old way' versus 'the new way' and productivity. Which of these topics, or any other you would like to suggest during the opening session of the Open Space, commands your full attention in Warsaw depends on your interest!

### Audrey Jungers and Nicholas Payne

#### Our facilitators

TrimTab Development is a Paris and Brussels-based HR consultancy firm ([www.trimtab-development.eu](http://www.trimtab-development.eu)). Our consultants are:

**Karen Kininsberg** graduated from King's College London with a BSc in Business Management, followed by an MSc in Human Resources and Employment Relations from Brunel University. She is also certified in Team Management Systems, and as a professional coach. She is a Professor at Solvay Brussels School teaching leadership, teamwork and communication for their MBA programme. Her previous job was at Toyota Motor Europe, where she dealt with performance and competency appraisal, individual career development, promotion, etc.

**Marie-Gabrielle Amadiou** holds a Masters degree in Intercultural Management and a Bachelors degree in Business Administration from EPSCI Business School in Paris. She is also certified in Team Management Systems, and is trained as Coach (Integral Coaching Canada). At TrimTab Development, she has been focusing on human resources development, co-designing and facilitating tailor made programmes in the private and public sectors in France and Belgium.

# Music Rights

■ If we believe in the primacy of the composer and the librettist in the creation of opera, then regulating the rights of composition is a central issue for opera professionals. Those rights initially encompass the rights of the composer's primary collaborators such as the librettist. Subsequently they may extend to the distinct and separate secondary rights of other members of the creative team such as director, designer, and choreographer. In recent times, contracting those rights has become an increasingly complex process, as it seeks to cover the extension of rights to cover multiple commissions, radio and television broadcasts, CD and DVD recordings, cinema screenings and internet usage. The multiplicity of fixed charges and royalty rates to be negotiated each time makes forward planning difficult and can be a disincentive to recording new and copyright works.

Each party to the contract – the talent, the producer, the distributor – has an interest in striking a fair balance which ensures that the composer and librettist are rewarded for creating the work, the opera company secures a comprehensive and affordable product, and the broadcaster receives a commercial return on investment. There follows a draft check-list of areas which such a contract (or contracts) should cover. It may be that not all aspects of commissioning (as in points 1 and 2 below) and licensing (as in 3 and 4 below) are covered at the outset under one contract.

1. What does the commission fee cover?
  - Composer
  - Librettist
  - Source material, if adapted from copyright work
  - Dramaturgy
  - Translator, if applicable
  - Surtitles and subtitles
  - Preparatory meetings of creative team: director, designers, choreographer
  - Participation in preliminary workshops and rehearsals
  - Period of exclusivity
  - Co-commission for co-production
2. What additional costs are covered?
  - Production of full and vocal score
  - Production of parts
  - Composer and librettist's expenses, if required or they desire to travel
3. Licence of Live Performance Rights
  - Grand rights royalty calculation for lead commissioner
  - Extension of rights for co-commissioners
  - Rights for subsequent co-producers or rentals
  - Hire fees for material supplied by publisher

- Hire fees for material owned by the producer
  - Discounted rates for multiple performances, if applicable
  - Issue of harmonisation of national rates, if appropriate
  - Discrepancies between Grand Rights and non-grand rights work
  - Touring
  - Collection societies
4. Licence of Ancillary Performance Rights
    - Audio broadcast
    - Linear Television broadcast: terrestrial, satellite, cable
    - New forms of TV: on demand, pay-for-view, catch-up
    - Edited CD, DVD, Blu-ray recording
    - Free 'big screen' transmission
    - Cinema relays
    - Internet streaming
    - On-line distribution
    - Additional hire fees for recordings
    - Synchronisation fees in addition to Grand Rights for recordings
    - Calculation of market value in relation to music costs
  5. Promotion and Preparation Rights and Expenses
    - Use of recorded excerpts for promotional purposes on radio, TV, website
    - Use of material during rehearsal
    - Use of material for educational purposes
    - Provision of scores and recorded material for press and other media
    - Social media
    - Allocation of costs of promotional material
    - Credits

Whereas the above check-list applies to the commission of new work, an important subsidiary issue is the rights vested in critical or scientific editions of out-of-copyright works. Opera companies, while recognising the need to pay for scholarly work and the investment in new editions, believe that some royalties charged are disproportionate and difficult to justify in a European context, and that rates charged by some local publishers or agents need to be more effectively policed.

The European Union is currently engaged in the complex task of reviewing copyright legislation. It is important that those involved in producing and distributing opera adopt a consistent, fair and realistic approach to contractual rights, which reflects contemporary practice in respect of mobility and the multiple means of distribution.

Nicholas Payne

# Droits de la musique

■ Si l'on croit à la primauté du compositeur et du librettiste dans la création lyrique, alors la régulation des droits de composition est une question centrale pour les professionnels du secteur. Ces droits englobent initialement les droits des collaborateurs directs du compositeur, comme le librettiste. Ils peuvent ensuite s'étendre, de façon distincte et séparée, aux droits secondaires d'autres membres de l'équipe de création, tels que le metteur en scène, le designer et le chorégraphe. Aujourd'hui, les accords contractuels sur ces droits sont devenus de plus en plus complexes à élaborer, car ils tentent d'englober leur extension à des utilisations multiples: diffusions radiophoniques et télévisuelles, enregistrements CD et DVD, projections cinéma et utilisation sur internet. La multiplicité des charges fixes et des taux de redevance qui doivent être négociés à chaque fois rendent la planification en amont difficile et peuvent être un frein à l'enregistrement d'œuvres originales et soumises à droits d'auteur.

Toutes les parties du contrat – le talent, le producteur, le distributeur – ont intérêt à trouver un juste équilibre qui assure au compositeur et au librettiste d'être rémunérés pour leur création, à la compagnie d'opéra de garantir un produit complet et abordable, et au distributeur de recevoir un retour commercial sur investissement. Voici une première proposition de liste des domaines qu'un tel contrat (ou contrats) devrait couvrir. Il se peut que certains aspects des commissions (points 1 et 2 ci-dessous) et des licences (points 3 et 4) ne soient pas couverts dès le départ par un même contrat.

1. Que recouvrent les frais de commission?
  - Compositeur
  - Librettiste
  - Matériel original, si adapté d'une œuvre soumise à droits d'auteurs
  - Dramaturgie

- Traducteur, le cas échéant
  - Surtitrage et sous-titrage
  - Réunions préparatoires de l'équipe de création: metteur en scène, designers, chorégraphe
  - Participation à des ateliers et répétitions préliminaires
  - Période d'exclusivité
  - Commission conjointe pour les coproductions
2. Quels sont les coûts additionnels couverts?
    - Production des partitions complètes et vocales
    - Production des partitions d'orchestre
    - Dépenses du compositeur et du librettiste, si déplacements nécessaires ou souhaités
  3. Licence de droits de représentation
    - Calcul des redevances de représentation pour le commanditaire principal
    - Extension des droits pour les commanditaires partenaires
    - Droits pour les co-producteurs ou locations ultérieurs
    - Frais de location du matériel fourni par l'éditeur
    - Frais de location du matériel appartenant au producteur
    - Réductions de tarifs pour représentations multiples, le cas échéant
    - Question de l'harmonisation des tarifs nationaux, le cas échéant
    - Disparités entre les œuvres soumises à des redevances de représentation ou non
    - Tournées
    - Organismes de gestion collective
  4. Licence de droits de représentation subsidiaires
    - Diffusion audio
    - Diffusion de télévision linéaire: hertzien, câble, satellite
    - Nouvelles formes télévisuelles: vidéo à la demande, paiement à la séance, télévision de rattrapage
    - Enregistrement édité sur CD, DVD, Blu-ray
    - Retransmission gratuite sur écran géant
    - Projections cinéma
  5. Droits et frais de promotion et de préparation
    - Streaming sur internet
    - Diffusion en ligne
    - Frais de location complémentaires pour les enregistrements
    - Frais de synchronisation en plus des redevances de représentation pour les enregistrements
    - Calcul de la valeur de marché par rapport aux coûts musicaux
    - Utilisation d'extraits enregistrés à des fins promotionnelles pour radio, télévision, sites web
    - Utilisation de matériel pendant les répétitions
    - Utilisation de matériel dans le cadre d'activités pédagogiques
    - Mise à disposition de partitions et enregistrements pour la presse et autres médias
    - Médias sociaux
    - Affectation des coûts pour le matériel promotionnel
    - Crédits

Si la liste ci-dessus s'applique aux commandes d'œuvres originales, reste l'importante question subsidiaire des droits sur les éditions critiques ou scientifiques d'œuvres appartenant au domaine public. Tout en reconnaissant la nécessité de payer pour un travail universitaire et d'investir dans de nouvelles éditions, les compagnies d'opéra sont d'avis que certaines redevances exigées sont disproportionnées et difficilement justifiables dans le cadre européen, et que les tarifs demandés par certains éditeurs ou agents locaux doivent faire l'objet d'un contrôle plus efficace.

L'Union européenne est en train de mener un processus complexe de révision de la législation sur les droits d'auteur. Il est important que ceux qui sont concernés par la production et la distribution d'opéra adoptent une approche cohérente, juste et réaliste des droits contractuels, qui reflète les pratiques contemporaines en matière de mobilité et de multiplicité des moyens de distribution.

Nicholas Payne

**63<sup>rd</sup> COMPETITION FOR YOUNG OPERA SINGERS OF EUROPE**  
**Teatro Sociale di Como**  
**26-29 January 2012**

**I CAPULETI E I MONTECCHI**  
 by **Vincenzo Bellini**  
 Director **Sam Brown**  
 Set and costume designer **Annemarie Woods**  
 (European Opera-directing Prize 2011)  
 Opening Opera Season at Teatro Sociale di Como - September 2012

Discovering young talents: training and entering the professional world of opera, singing in Opera seasons of Circuito Lirico Lombardo and in Educational opera project (*The Magic Flute*, Opera domani 2012)

The Competition is announced by **AsLiCo**  
 in cooperation with **Fondazione Teatro alla Scala di Milano**  
**Circuito Lirico Lombardo**  
 with support from **Ministero per i Beni e le Attività Culturali**  
**Regione Lombardia**

Further information on **aslico.org**

# General Assembly of Members Assemblée générale des membres

Saturday 15 October 2011 at 11.45  
at Polish National Opera – Teatr Wielki, Warsaw

■ The detailed documents relating to the General Assembly are available on the members-only part of the Opera Europa website.

1. **Chairman's welcome**, registration of members and proxies and apologies for absence
2. **Minutes** of the meeting held in Munich on 3 November 2010
3. Matters arising from the minutes
4. **Membership report**
5. Adoption of the **Audited Accounts** for the year to December 2010
6. **Budget** for 2012
7. **Election of new Board members:**  
According to the rotation pattern of the Board, Truze Lodder, Joan Matabosch, Elaine Padmore, Florian Scholz and Caroline Sonrier are due to resign from the Board. Joan Matabosch and Elaine Padmore are not eligible for re-election, having served their second terms of office. Furthermore, Marc Adam has resigned from the Board. Florian Scholz is not presenting himself for a second term. Truze Lodder is presenting herself for a further one-year term. Caroline Sonrier is eligible for a second term. The Board proposes the following new candidates for election:
  - Kasper Holten, Director Royal Opera Covent Garden
  - Eva Kleinitz, Operndirektorin, Staatstheater Stuttgart
  - David Pountney, Intendant, Bregenzer Festspiele/General Director, Welsh National Opera
8. **Re-appointment of Auditors**
9. **Future conferences:**  
15-18 March 2012, Lyon  
Proposal for autumn 2012
10. Date of **next General Assembly**
11. Any other business

1 September 2011



*And the Rain Will Pass...*

■ Les documents détaillés relatifs à l'Assemblée générale sont disponibles dans la zone privée du site d'Opera Europa.

1. **Mot de bienvenue du président**, enregistrement des membres et mandataires, excuses des absents
2. **Compte-rendu** de l'AG du 3 novembre 2010 à Munich
3. Questions émanant du compte-rendu
4. **Rapport d'adhésion**
5. Adoption des **comptes audités** pour l'année jusqu'à décembre 2010
6. **Budget** 2012
7. **Election de nouveaux administrateurs:**  
Selon les modalités de rotation des administrateurs, Truze Lodder, Joan Matabosch, Elaine Padmore, Florian Scholz et Caroline Sonrier doivent démissionner du Conseil d'administration. Joan Matabosch et Elaine Padmore, ayant achevé leur second mandat, ne sont pas rééligibles. De plus, Marc Adam a démissionné du Conseil. Florian Scholz ne se présente pas pour un second mandat. Truze Lodder se présente pour un mandat additionnel d'un an. Caroline Sonrier est éligible pour un second mandat. Le Conseil propose les candidats suivants:
  - Kasper Holten, directeur, Royal Opera Covent Garden
  - Eva Kleinitz, directrice de l'opéra, Staatstheater Stuttgart
  - David Pountney, Intendant, festival de Bregenz/directeur général, Welsh National Opera
8. **Renouvellement du mandat des auditeurs**
9. **Conférences à venir:**  
15-18 mars 2012, Lyon  
Proposition pour l'automne 2012
10. Date de la **prochaine Assemblée générale**
11. Questions diverses

1er septembre 2011



*Oresteia*



## Opera Europa website A new look for a new season

■ Nothing too extravagant, Doctor, just a little younger - the Opera Europa website has treated itself with a slight facelift over the summer. Over the years, we have voluntarily kept a low profile for our website, considering it more as a practical tool for our members than as a promotional showcase for our association. However, internet now being the primary source of information for everyone, we felt it was time to improve its looks and content, making it more readable, more interactive and up-to-date. We hope these few, simple changes will help you find the information you need and make your life easier.

### The latest news at the first click

Find the latest news about Opera Europa's recent and future activities on our homepage. The 'Diary' section brings you to information about upcoming events, while the 'Latest news' section lets you know about what has recently happened at Opera Europa and partner organisations.

### Forums: access your information directly

Lost passwords no longer prevent you from retrieving news from your elected specialist forum. Click on your forum in the left-hand menu and view the dates and programme of the next meeting - or report from the latest one. Work documents, archives and pictures remain available on the members-only website.

### Job opportunities: enter your advertisements online

The 'Job opportunities' section has lately become increasingly popular among members willing to advertise positions opening in their companies to a European audience. You may now easily post your offers online by filling in the Jobs database on the members-only website. Offers will appear on the public part of the website until the deadline you indicate. Forums directly concerned will continue to receive job descriptions by e-mail through their listservs.

### Easier (though no less secure) access to the members-only website

Some of you have tried it already: access to the private website and information update about your own company is now possible with one single password (also valid for Operabase). Access to the confidential website and databases remains unchanged.

### And still

- 'Conferences': find the complete, up-to-date programme and practical information regarding the next biannual conference.
- 'Newsletters': download the integral pdf of our quarterly newsletter with the latest news about our and our partners' activities.
- List of Opera Europa members, calendar of events with your outstanding premieres, etc.

Visit [www.opera-europa.org](http://www.opera-europa.org)!

## Site d'Opera Europa Nouvelle saison, nouveau look

■ Rien de trop extravagant, Docteur, juste quelques années de moins - pendant l'été, le site internet d'Opera Europa s'est offert un petit lifting. Depuis sa création, notre site web est resté volontairement modeste, considéré davantage comme un outil pratique pour nos membres que comme la vitrine promotionnelle de notre association. Néanmoins, internet étant désormais la première source d'information pour tout le monde, nous avons pensé qu'il était temps de retoucher légèrement sa présentation et son contenu, pour le rendre plus lisible, plus interactif et actualisé. Nous espérons que ces quelques changements simples vous rendront la vie plus facile en vous aidant à trouver l'information dont vous avez besoin.



### Les dernières nouvelles au premier clic

Retrouvez les dernières informations sur les activités récentes et à venir d'Opera Europa sur notre page d'accueil. La section "Agenda" vous conduit aux pages consacrées aux prochains événements tandis que la section "Dernières nouvelles" vous informe des développements récents à Opera Europa et chez nos partenaires.

### Forums: accédez directement aux informations qui vous concernent

Fini les mots de passe perdus qui vous empêchent de retrouver les nouvelles de votre forum d'élection. Cliquez sur votre forum dans le menu de gauche et retrouvez les dates et le programme de votre prochaine réunion - ou le rapport de la dernière. Les documents de travail, archives et photos restent disponibles sur le site privé.

### Offres d'emploi: entrez vos offres en ligne

La page "Offres d'emploi" a récemment vu sa popularité augmenter parmi les membres souhaitant ouvrir les candidatures à des postes vacants dans leur compagnie à un public européen. Vous pouvez désormais facilement poster vos offres en ligne en remplissant la base de données "Jobs" dans la partie privée du site. Les offres apparaissent sur la partie publique jusqu'à la date limite que vous indiquez. Les forums directement intéressés continueront de recevoir les profils de poste par e-mail via leur liste de diffusion.

### Accès au site privé simplifié (mais non moins sécurisé)

Certains d'entre vous l'ont déjà testé: l'accès au site privé et la mise à jour des données concernant votre compagnie se font à présent à l'aide d'un seul et unique mot de passe (également valable pour Operabase). L'accès au site et bases de données confidentiels reste inchangé.

### Et toujours

- "Conférences": retrouvez le programme complet et actualisé ainsi que les infos pratiques concernant la prochaine conférence semestrielle.
- "Newsletters": téléchargez le pdf intégral de notre bulletin trimestriel avec toutes les dernières informations sur nos activités et celles de nos partenaires.
- La liste des membres d'Opera Europa, le calendrier d'événements avec vos premières importantes, etc.

Rendez-vous sur [www.opera-europa.org](http://www.opera-europa.org)!

## World Theatre Forum Comprendre la Chine

■ Deux ans après le premier Forum mondial du Théâtre au National Centre for the Performing Arts de Pékin, tout juste inauguré à l'époque, la somme des progrès accomplis en si peu de temps est remarquable. Chen Ping, le président du NCPA, a accueilli 300 délégués durant 3 jours de présentations et de débats. L'Asie avait envoyé de grands professionnels de Pékin, Shanghai, Chongqing, Hubei, Hong Kong et Séoul. L'Amérique du Nord était représentée par Alexander Neef de la Canadian Opera Company ainsi que Kelly Tweeddale et ses collègues de Seattle. Parmi les Européens, on comptait Ivan van Kalmthout du Staatsoper Berlin, Birgit Meyer de l'Opéra de Cologne, Henning Ruhe du Bayerische Staatsoper, Tobias Richter de Genève, Miguel Muñoz et Marisa Vazquez-Shelly du Teatro Real Madrid, Francesco Ernani du Teatro Comunale di Bologna, Oscar Pizzo du Parco della Musica Roma, Ara Karapetyan du Stanislavsky Music Theatre de Moscou, ainsi qu'Opera Europa.



3. Trouver un nouveau public pour succéder au public âgé en déclin grâce à des programmes d'éducation, une politique agressive de réductions de tarifs, et faire entrer l'opéra dans la vie des gens.

Le président de l'Opéra de Shanghai Zhang Guoyong a reconnu que l'opéra en était encore à ses premiers débuts en Chine et qu'il lui faudrait des années pour rattraper son retard, mais s'est montré persuadé de l'importance cruciale de la culture pour l'image générale d'une ville. Il a exhorté la Chine à favoriser un environnement plus ouvert, mais également l'Occident à surmonter ses préjugés à l'encontre de la Chine. Le compositeur Tan Dun a parlé avec éloquence de la Chine comme foyer de la culture mondiale.

Parmi les interventions européennes marquantes, Birgit Meyer a soutenu avec force notre aptitude à recapturer la splendeur passée de l'opéra par des moyens contemporains, et Henning Ruhe a livré un exposé impressionnant sur la stratégie de Munich pour augmenter sa part de marché et ses

chiffres de fréquentation. Mon intervention sur le rôle de la maison d'opéra décrivait l'importance de l'architecture et celle de compléter la valeur du bâtiment dans six domaines:

chiffres de fréquentation. Mon intervention sur le rôle de la maison d'opéra décrivait l'importance de l'architecture et celle de compléter la valeur du bâtiment dans six domaines:

1. Productivité – quantité ainsi que qualité
2. Personnes – adapter les accords professionnels au travail qui doit être accompli
3. Image – établir une nouvelle identité qui fasse partie de la vie des gens
4. Nouvelles œuvres – un théâtre vivant plutôt qu'un musée du patrimoine
5. Coproductions – prolonger la vie et la valeur des œuvres
6. Partenariats – partager les productions, les idées, les bonnes pratiques, en Europe et entre l'Asie et l'Europe.

Le vice-président Deng Yijiang a identifié trois domaines prioritaires pour le NCPA:

1. Programmer à l'horizon quatre ans pour accroître à la fois la qualité et la quantité du produit.
2. Ouvrir une nouvelle voie pour développer l'appréciation de l'opéra, en partant d'une base historiquement faible pour attirer la société du tout-divertissement actuelle. Ceci implique une campagne d'image pour le NCPA avec une équipe de professionnels du marketing pour aider à générer des ventes de billetterie à hauteur de 300 millions de RMB par an (environ 33 millions d'euros).

Les différences culturelles entre la Chine et l'Europe, en termes de goût artistique et de pratiques commerciales, ne sont pas prêtes d'être aisément surmontées. Elles doivent plutôt être respectées de part et d'autre. Cependant, il y a en Chine d'immenses et talentueuses ressources, une faim d'apprendre et une détermination à faire en sorte que les choses se passent. Depuis mon retour en Europe, je suis bombardé de questions par le rédacteur en chef du magazine du NCPA pour un article approfondi sur le contenu, le format, les participants, le financement et l'évaluation de nos conférences et Forums européens de l'Opéra. Nous serions bien inspirés de cultiver le dialogue, pour notre bénéfice mutuel.

Nicholas Payne

## World Theatre Forum Understanding China

■ Returning to Beijing two years after the inaugural World Theatre Forum at the then recently opened National Centre for the Performing Arts, it was notable how much had already been accomplished in such a short time. NCPA President Chen Ping welcomed 300 delegates during three days of presentations and debates. Asia provided leading professionals from Beijing, Shanghai, Chongqing, Hubei, Hong Kong and Seoul. North America was represented by Alexander Neef from Canadian Opera Company and Kelly Tweeddale with colleagues from Seattle. The Europeans were Ivan van Kalmthout of Staatsoper Berlin, Birgit Meyer from Oper Köln, Henning Ruhe of Bayerische Staatsoper, Tobias Richter from Geneva, Miguel Muñoz and Marisa Vazquez-Shelly of Teatro Real Madrid, Francesco Ernani of Teatro Comunale Bologna, Oscar Pizzo of Parco della Musica Roma, Ara Karapetyan of Stanislavsky Music Theatre Moscow, as well as Opera Europa.

The sheer size of the NCPA with its three auditoria is daunting. The opera premiered on our opening night was *The Orphan of Zhao*, a 2,500-year-old story with a fierce moral theme of sacrificing life for justice, composed by Lei Lei in a 100-year-old western idiom, yet re-imagined by writer Zou Jingzhi to affirm Chinese culture to a modern audience. In an interesting parallel with the European opera experience, Artistic Director Chen Zuohuang spoke of the need to work harder to promote art to speak to the growing public of today, also of ambitious plans being realised for a youth orchestra and choir.

Vice-President Deng Yijiang identified three priority areas for NCPA:

1. Planning ahead four years to increase both quality and quantity of product.
2. Opening a new road to develop opera appreciation from a historically weak base to appeal to today's pan-entertainment society. This would involve a branding campaign for NCPA with a professional marketing team to help generate ticket sales of 300 million RMB a year (approximately 33m€).

3. Finding a new public to replace the declining elderly audience through arts education and outreach, an aggressive discount policy, and making opera part of people's life.

Shanghai Opera House President Zhang Guoyong acknowledged that opera was still in its infancy in China and would take years to catch up, but believed that culture was a crucial element in the overall image of a city. He warned that China should seek to foster a more open environment, but also that the West should overcome its prejudice about China. The composer Tan Dun spoke eloquently about China as a home of world culture.

Among several strong European contributors, Birgit Meyer made a convincing case for recapturing opera's former splendour through contemporary means and Henning Ruhe gave an impressive outline of Munich's strategy for increasing market share and audiences. My intervention about the role of the opera house described the importance of architecture and of adding value to the asset of the building in six areas:

1. Productivity – quantity as well as quality
2. People – fitting working agreements to the job that needs to be done
3. Branding – establishing an identity that belongs in people's lives
4. New work – a living theatre rather than a heritage museum
5. Co-productions – extending the life and value of work
6. Partnerships – sharing productions, ideas, good practice, both within Europe and between Asia and Europe

The cultural differences between China and Europe, in both artistic taste and commercial practice, are not to be easily overcome. Rather they should be respected on both sides. Yet there is in China a huge and talented resource, a hunger to learn, and a determination to make things happen. Since returning to Europe, I have been bombarded by questions from the editor of the NCPA magazine concerning the content, format, participants, financing and evaluation of our conferences and European Opera Forums for an in-depth feature. We would do well to cultivate the dialogue for our mutual benefit.

**Nicholas Payne**



# Dates for your diary **Dates à retenir**

13-15 October 2011

**ADDED VALUE**

**Opera Europa autumn conference** and annual **General Assembly** of members at Polish National Opera/Teatr Wielki in **Warsaw** including specialist forum meetings for Business & Finance, Executive Assistants, Fundraising, Human Resources, Marketing & Communication, Technical & Production, Technical Managers

**Conférence d'automne** d'Opera Europa et **Assemblée générale** des membres au Polish National Opera/Teatr Wielki de **Varsovie** avec réunions des forums Business & Finance, Assistantes exécutives, Fundraising, Ressources humaines, Marketing & Communication, Technique & Production, Managers techniques

17-22 October 2011

**Neue Stimmen** competition in **Gütersloh**

Concours **Neue Stimmen** à **Gütersloh**

20-21 October 2011

**European Cultural Forum** in **Brussels**

**Forum européen de la culture** à **Bruxelles**

20-22 October 2011

**StudiOpera** conference in **Bucharest**

Conférence **StudiOpera** à **Bucarest**

24-26 November 2011

**RESEO** conference on digital media in **Utrecht**

Conférence de **RESEO** sur les médias numériques à **Utrecht**

25-26 November 2011

**Pearle\*** conference in **Tallinn**

Conférence de **Pearle\*** à **Tallinn**

15-18 March 2012

**Opera Europa spring conference** at Opéra national de **Lyon**

**Conférence de printemps** d'Opera Europa à l'Opéra national de **Lyon**

12-13 May 2012

**European Opera Days: Passion**

**Journées européennes de l'Opéra: Passion**

## Opera Europa office news

Anne-Line Duplan is leaving the office this season for a sabbatical and will be replaced by Virginie Grulois until July 2012. Virginie comes from the film industry and has specialised in communication and European affairs, with a focus on culture and creativity. At Opera Europa, she will be in charge of the European Opera Days, the newsletter as well as the Costumes and Marketing & Communications forums. She may be reached as from now at [virginie@opera-europa.org](mailto:virginie@opera-europa.org).

## Opera Europa en interne

Anne-Line Duplan quitte le bureau cette saison pour une année sabbatique et sera remplacée par Virginie Grulois jusqu'en juillet 2012. Virginie vient du secteur du cinéma et s'est spécialisée en communication et affaires européennes, plus particulièrement sur les questions de culture et créativité. A Opera Europa, elle sera responsable des Journées européennes de l'Opéra, de la newsletter ainsi que des forums Costumes et Marketing & Communications. Elle est joignable dès à présent à l'adresse [virginie@opera-europa.org](mailto:virginie@opera-europa.org).