



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

LYON

INSCRIPTIONS OUVERTES !
CONFÉRENCE DE LYON - 15-18 mars 2012





The Danish National Opera (Den Jyske Opera) seeks a General Manager/ Artistic Director to take up the position on 1st May 2013.

With an annual budget of approximately **DKK 51 million** in the 2011/12 season, The Danish National Opera works within the terms of a four-year framework agreement with the Danish Ministry of Culture. The General Manager is responsible for among other things the fulfilment of this agreement.

The General Manager, who is also the Artistic Director of the opera, bears the overall artistic, economic and administrative responsibility for the activities of the opera, and refers directly to the Board.

We are seeking a high-profile, visionary General Manager with a wide network and the following qualifications:

- Good leadership qualities
- Experience with the management of artistic operations
- A clear artistic standpoint
- Extensive knowledge of the opera repertoire
- An ability to think differently and plan realistically
- Good cooperation skills and experience of thinking in terms of totalities with respect to both operations and repertoire
- A good understanding of the role of The Danish National Opera as a national cultural institution

The appointment will be for a fixed term of years governed by an individual contract. In the interim between confirmation of the engagement and taking up the position, the new General Manager will be expected to participate in the planning of the coming seasons. A separate agreement will be drawn up for this interim period.

Interviews with applicants will be conducted in mid March 2012.

The present General Manager/Artistic Director of The Danish National Opera, the conductor Giordano Bellincampi, is retiring from the post at his own wish.

For further information, please contact Chairman of the Board **Dan Boyter** (phone +45 8788 8788/+45 4010 2412); Deputy Chairman **Palle Kjeldgaard** (phone +45 8940 9093/+45 2448 1334) or Administration Manager **Tonny Borup Mortensen** (phone +45 8940 9112/+45 2015 5303).

Application deadline **15th February 2012**. Please address the application, which will of course be treated confidentially, to:

The Board
Den Jyske Opera/The Danish National Opera
Musikhuset Aarhus/Aarhus Concert Hall
Skovgaardsgade 2 c
DK-8000 Aarhus C
DENMARK

e-mail : 2013@jyske-opera.dk

Read more about The Danish National Opera
at www.jyske-opera.dk

Table of contents

Sommaire

Conferences

Warsaw Flashback : 11-15 October 2011

Outcomes of the conference –	
Human Resources –	
Fundraising Academy –	
Rebranding Glyndebourne	4/5/6
<i>Résultats de la conférence –</i>	
<i>Ressources Humaines –</i>	
<i>Fundraising Academy –</i>	
<i>Changer l'image de Glyndebourne</i>	6/7/8

Lyon : 15-18 March 2012

<i>Les Opéras en temps de crise par Serge Dorny /</i>	
Operas in times of crisis by Serge Dorny	9
Programme presentation /	
<i>Présentation du programme</i>	10/11
Practical information / <i>Info pratiques</i>	12

European Opera Days

News	13
Laurence Lamberger-Cohen (ROF) - Interview	14
Annelie Bulsing about New Media	15

Opera Europa news

Our Members only website / <i>Notre site privé</i>	16
--	----

Partners

<i>Le Bolshoi rouvre ses portes</i>	18
Bolshoi reopens	19

Dates for your diary - the New Board /	
<i>Dates à retenir - Le nouveau</i>	
<i>Conseil d'Administration</i>	20

■ A word from the director

This autumn, Wexford Festival Opera celebrated its 60th anniversary with its characteristic brand of three unknown operas expertly performed in its beautiful little opera house transformed with perfect timing just before the recession of 2008. Its founding fathers can scarcely have imagined how their idea of an opera festival in a small town in the south-east corner of Ireland would be sustained for so long. The author Colm Tóibín describes the secret of its success in the programme: "The festival belongs to the town, and there is a lovely openness about the town, so apparent, say, in the warmth and charm and good manners you witness on the streets, which means that the festival also belongs to the world".

On the other side of Europe, the Bolshoi Theatre has re-opened after a six-year reconstruction costing hundreds of millions and whose magnificence may be glimpsed on pages 18 and 19. The renewal of the historic building with origins dating back to 1780 is not only physical, because today's programme is revitalising a moribund tradition and asserting Moscow's position as a European capital.

Just two contrasted examples to help us think about sustainability at the Lyon conference.

Nicholas Payne

■ Le mot du directeur

Cet automne, le Festival d'opéra de Wexford a célébré son soixantième anniversaire en proposant, fidèle une fois de plus à sa marque de fabrique, trois opéras peu connus. Ceux-ci ont été remarquablement exécutés dans son joli petit théâtre d'opéra, transformé de justesse avant la récession de 2008. Ses pères fondateurs auraient à peine pu imaginer que leur idée d'un festival d'opéra au sein d'une petite ville du Sud-Est de l'Irlande connaîtrait une vie aussi longue. L'auteur Colm Tóibín évoque le secret de son succès dans le programme : « Le festival appartient à la ville, et il y a une belle ouverture dans cette ville, si évidente par exemple, dans la chaleur, le charme et les bonnes manières témoignés en rue, ce qui signifie que le festival appartient également au monde ».

De l'autre côté de l'Europe, le théâtre du Bolshoi a été rouvert après une rénovation de six ans, ayant coûté des centaines de millions et dont la magnificence peut être aperçue aux pages 18 et 19. La rénovation du bâtiment historique, dont les origines remontent à 1780, n'est pas seulement physique. Son programme actuel revitalise aussi une tradition moribonde et affirme la place de Moscou comme capitale d'Europe.

Ces deux exemples contrastés nous mènent tout droit à la question de la durabilité abordée lors de la conférence de Lyon.

Nicholas Payne

Oeuvres 36 is sponsored by

Den Jyske Opera (Danish National Opera).

Cover: L'Opéra national de Lyon © Stofleth_opera_jour

Editor: Nicholas Payne

nicholas.payne@opera-europa.org

Assistant Editor: Virginie Grulois

virginie@opera-europa.org

Opera Europa

Rue Léopold 23

B-1000 Brussels

T/F: +32 2217 6705

www.opera-europa.org

Designed by

First Presence

T/F: +44 20 8789 2583



firstpresence

WARSAW FLASHBACK

Outcomes of the conference

■ The outstanding memory from the Warsaw conference is of the Friday night dinner party in the long vaulted cellar of the Royal Castle, so lovingly restored at the instigation of Waldemar Dabrowski when he was Poland's Minister of Culture. Coming at the end of a gruelling day of parallel sessions, it was doubly welcome to experience the happy faces of delegates enjoying the hospitality and developing their professional networks in such harmonious surroundings.

Another highlight was the address of the EC's Budget Commissioner Janusz Lewandowski on the concluding Saturday, since it combined erudition and wit with genuine commitment to the role of culture in tomorrow's Europe.

This conference sought to involve a wider membership by encouraging companies to send multiple delegates. The success of that initiative may be measure by an attendance of 232, compared with the 150 to 175 originally estimated. It also experimented with the format of sessions in an attempt to involve more people in interactive debate and workshops. Soon after the conference, we surveyed the majority of participants and received valuable feedback from many of them. That included constructive criticism of elements which were less successful, but an encouraging degree of support and appreciation for the elements which worked.

It remains a prime concern that members should return home having made new contacts and learned something worthwhile which they can apply to their own business. A small selection of comments is printed on these pages. My own frustration that we did not make more definite progress in respect of fundraising research, music rights contracts and practical commitment to the European Opera

Days (EOD), is tempered by the positive response to sessions on branding, coping with the financial crisis, synergies between opera and dance, and the European Network of Opera Academies (ENOA).

In addition, the facilitating role of Open Space Technology and Conversation Cafés and our Think-Tank of young delegates has offered new perspectives which will be developed in future conferences.

Over the next pages, you may read of some of the outcomes from Warsaw and follow how certain themes will be developed and varied in Lyon. There is no ideal format for an opera conference. We aim that each one should be different and reflect its specific time and location; and that, with your help, we may continue to improve both form and content.

Nicholas Payne

Human Resources

At its meeting in Helsinki last May, Opera Europa's Human Resources Forum decided to launch a study on the costs of Technical Labour.

A first questionnaire was built and sent out to a few HR managers in selected opera houses. It turned out that this version of the questionnaire was too complicated and that the aims of the study were not clear enough.

The discussion in Warsaw allowed us to conceive a new and more pragmatic methodology with a view to achieving useful results. The general direction of the project should therefore be decided by the final users: the HR, technical and financial managers of OE members. The new methodology will be introduced as follows.

The study will take place in three steps:

- Gathering the expectations of the HR, Technical and Finance directors, as regards the topics that are the most important for them (pure costs, flexibility, structure of the crews...)
- Preparation of a new questionnaire originated from those expectations. It should be simpler and maybe more qualitative than quantitative
- The study in itself

The idea is to involve as many people as possible in the process of the study. The deeper each one is involved, the more motivation they will show to complete the questionnaire.

Proposal of timeline:

- Step 1: gathering expectations by end of November 2011
- Step 2: preparing the new questionnaire by the end of the year 2011
- Step 3: Sending out the new questionnaire by mid-January 2012
- Step 4: First debrief in Lyon on the morning of 18 March 2012

We hope to get enough answers in this schedule to present complete results in Lyon. In any case, a proper session will take place there regarding the study.

Thomas Lauriot dit Prévost



Carina Rosentöf-Hydén, Shuji Okabe and Kari-Anne Amundsen



Eva Kleinitz, Isabel Murphy and Gerhard Dienstbier

Fundraising Academy

Opera Europa's Fundraising Academy met on 14 October at Teatr Wielki. One year after the promising conclusions of Munich on fundraising practices of European opera houses, this meeting sought to widen the debate with a new study carried out by Deloitte Madrid on Patrons and Sponsors who support, or do not support, opera houses throughout Europe. Despite initial disappointing results, it appears nonetheless that research initiatives in this field could begin to make sense and to bring together more and more people, if one believes the thirty or so participants this time, of whom several were new to the forum.

Consequently, the future research plans were boosted by a flow of new fresh ideas. Marc Scorca's presence (from Opera America) was valuable in this process of exchanging knowledge, since American opera houses are well known for their rich experience in gathering sponsors and building long-term relationships with them. For the heart of the work rests with communication - as much in dialogue with the donor as through a multichannel marketing strategy. According to Félix Losada (Deloitte), the success of a fundraising campaign goes hand in hand with the strength of the brand an opera house develops. This marketing strategy, as an integral element of the management of an opera house, is therefore a field on which we can work concretely, as Gerhard Dienstbier (of Wiener Taschenoper) said, to "improve the value and sense of the partnership an opera house offers".

The search for this *added value* would not be fulfilled without the collaboration of Deloitte whose international expertise should help better to understand the individual strategy of each opera house in its particular environment. It was subsequently proposed that they might be asked to conduct a 'return on investment' exercise involving a carefully selected number of member opera houses.

Myriam Koundouno

New ideas and inspirations, especially from the sessions about music rights and branding.

Rebranding



GLYNDEBOURNE

Glyndebourne used to be perceived as a unique experience, offering the best performances in the world, with a slightly elitist image. After 40 years of faithful attendance, its public was ageing. Gillian Brierley began work with Jane Wentworth Associates (JWA) in January 2011. She wanted to clarify what Glyndebourne meant to its workers and to their audiences to allow more effective communication of who they are and what they do.

Interview of Gillian Brierley, Head of Marketing and Communication

How did it all start?

Two years ago, in collaboration with Baker Richards, we conducted an extensive piece of audience research looking at the attitudes and behaviours of our audiences. The results of that made us very aware of some of the challenges ahead, highlighting the continuing need to look for ways to engage audiences with the amazing art form that opera is.

Alongside the results of the research was also an acknowledgement of the ongoing fragmentation of the traditional media space, resulting in an ever increasing number of competing voices battling to promote their organisations and products.

How long did the rebranding take?

We have just reached the end of the first phase of work culminating in the launch of the promotional material for Festival 2012 and a redesign of Glyndebourne.com. Phase 2 will take us through to the summer working with JWA to ensure that the key communications through 2012 are as effective as possible - including programme books, the Glyndebourne CD and DVD labels, shop product etc.

To maintain the momentum that the process generated internally, we have introduced a 'Brand Champion' programme which is open to all staff at Glyndebourne and provides a non hierarchical opportunity for us to combine the enthusiasm, expertise and commitment of everyone who works here.

The Brand Champions meet every 6 weeks and focus on specific topics e.g. at the next meeting we are reviewing the induction process for new staff to make sure it is as welcoming and informative as possible, reflecting the aspirations of our brand vision. The goal at the end of each meeting is to have produced practical recommendations and implementation plans.

What results did you achieve?

The most positive internal benefit has been the improvement in cross-departmental communication and understanding. Opera houses employ people with an incredibly diverse range of expertise and specialisms and rarely does the working day allow time for colleagues from different departments to have the opportunity to meet.

What the audience will initially notice is the new look of the website and the publicity materials. But our key ambition is to improve all our communications, both through traditional and digital channels, to help sustain our current audiences and attract newcomers to the art form, and ultimately ensure a sustainable future for Glyndebourne.

New media and Glyndebourne

Glyndebourne has been sharing its art outside the physical environment of the opera house from the very start. In 1934/35 The Gramophone Company produced the first ever recording of a Mozart opera, *Le nozze di Figaro*, which was delivered on over a dozen 12-inch discs!

I enjoyed the conference very much and found the environment perfect for mixing with old friends and meeting new colleagues. Thank you!

In more recent years Glyndebourne has invested in ensuring that it keeps the legal rights to the recorded material, which is crucial to protecting our work and building a comprehensive digital archive. The wealth of audio and audio visual material we now have available is an invaluable tool in reaching new audiences, together with helping us raise additional income through a variety of channels including cinema screenings, internet broadcasts etc

One of the key ambitions with the refreshed brand identity was to help us maximise the impact of our digital content – and from the feedback we have received so far about the website and our social media channels, we are optimistic that we will be able to do this.

Lessons from Glyndebourne to apply in other Opera festivals and companies

As with all meaningful projects that have genuine ambition and involve change and growth, the rebranding process did have high and low points! However, the heart of the experience was a very positive and enabling one, creating the space and time for staff to discuss what Glyndebourne meant to them.

Through the re-branding process we were able to see how much creativity, commitment and ambition there was in the team at Glyndebourne. It reminded us how extraordinary an opera house is bringing so many different areas of expertise together – and how powerful those combined forces can be.

Interviewed by Virginie Grulois

SOUVENIRS DE VARSOVIE

Résultats de la conférence

■ Le souvenir le plus mémorable de la conférence de Varsovie restera cette fête agrémentée d'un dîner le vendredi soir. Elle s'est tenue dans la longue cave voutée du Château Royal, restauré avec tellement de charme à l'instigation de Waldemar Dabrowski lorsqu'il était Ministre de la culture en Pologne. Au final d'une journée chargée de sessions parallèles, il était doublement bienvenu de voir ces visages souriants des délégués profitant de la belle hospitalité et aussi des possibilités d'élargissement de leurs réseaux professionnels.

Un autre moment fort a été marqué par le discours du Commissaire européen au budget, Janusz Lewandowski, lors du discours de conclusion du samedi. Il a fait preuve d'érudition et d'humour mêlé à un engagement sincère pour la culture dans l'Europe de demain.



Hanna Fontana, Jürgen König, Eddy Ballaux, Anita Prusila

Nous visions cette fois à inciter les compagnies membres à envoyer de nombreux délégués. Le succès de cette initiative peut se mesurer au nombre de participants : 232 au total, comparés au 150 ou 175 attendus initialement. Nous avons également expérimenté de nouveaux formats de sessions, cherchant à susciter des débats et ateliers plus interactifs et plus largement inclusifs. Peu après la conférence, nous avons lancé une enquête à laquelle la plupart des participants ont répondu. Cette évaluation précieuse nous a permis de repérer de manière constructive les éléments les moins réussis de la conférence. Nous y avons aussi relevé votre soutien et appréciation encourageants sur les aspects les plus réussis.

J'ai pêché des idées neuves et ai eu des réunions fort intéressantes pendant les pauses cafés. J'ai trouvé de nouvelles directions et plus de précisions pour mon travail personnel. Merci !

L'une de nos principales préoccupations à chaque conférence est que les membres retournent chez eux en ayant noué de nouveaux contacts et appris quelque chose de valable pouvant être directement appliqué dans leur environnement professionnel. Une sélection de commentaires est visible tout au long de ces pages. Je regrette personnellement que nous n'ayons pas pu progresser plus amplement en ce qui concerne la recherche en Fundraising, les contrats de droits musicaux, et l'engagement concret aux Journées européennes de l'Opéra. Ces déceptions étant tempérées par les réponses positives aux sessions sur le branding, la crise financière, les synergies entre opéra et danse, et ENOA (European Network of Opera Academies).

En outre, le rôle facilitateur de la technologie Open Space et des cafés de conversation, ainsi que notre Think Tank de jeunes délégués, nous offrent des perspectives nouvelles que nous pourrions explorer plus amplement dans nos prochaines conférences.



Peter de Caluwe, Ewa Filipp, Nicholas Payne and Serge Dorny

Au cours des pages suivantes, vous aurez accès à quelques résultats tirés de Varsovie et à certains des thèmes qui seront développés à Lyon. Il n'existe pas de format idéal pour une conférence d'opéra. Nous cherchons à ce que chacune soit différente, et reflète son lieu et son moment propres. Nous voulons à chaque fois, grâce à votre aide, continuer à améliorer leur forme et contenu.

Nicholas Payne

Ressources humaines

Lors de sa réunion en mai dernier à Helsinki, le Forum Ressources Humaines d'Opera Europa a décidé de lancer une étude sur les coûts du Travail Technique.

Un premier questionnaire a été concocté et envoyé à quelques directeurs des ressources humaines triés sur le volet. Il s'est avéré que cette version du questionnaire était trop compliquée et que les objectifs de l'étude n'étaient pas assez clairs.

La discussion en cours à Varsovie nous a permis de concevoir une nouvelle méthodologie plus utilitaire et tournée vers l'obtention de résultats profitables. L'orientation générale du projet devrait donc être initiée par ses utilisateurs finaux : les directeurs RH, techniques et financiers des membres d'Opera Europa. La nouvelle méthodologie va être introduite comme suit.

L'étude aura lieu en trois temps :

- Récolte des attentes des directeurs RH, techniques et financiers pour définir les sujets les plus importants pour eux (coûts directs, flexibilité, structure des équipes, ...)
- Préparation d'un nouveau questionnaire basé sur ces propositions. Il devrait être plus simple et sans doute plus qualitatif que quantitatif.
- L'étude en elle-même

L'idée est d'engager le plus d'interlocuteurs possibles dans le processus de fabrication de l'étude. Au plus chacun se sera investi en amont, au plus chacun sera motivé de répondre au questionnaire.

Proposition de calendrier :

- Première étape : collecte des sujets pour fin novembre 2011
- Deuxième étape : préparation du nouveau questionnaire pour fin de l'année 2011
- Troisième étape : Envoi du nouveau questionnaire pour mi-janvier 2012
- Quatrième étape : Premier debriefing à Lyon le matin du 18 mars 2012

Pourriez-vous mettre en place quelque chose pour encourager les nouvelles rencontres sociales (à part les dîners) ? En marketing, nous utilisons souvent le 'speed dating'.

Nous espérons recevoir un nombre suffisant de réponses à l'intérieur des délais impartis pour présenter des résultats finaux à Lyon. Dans tous les cas, une session dédiée à cette étude y est prévue.

Thomas Lauriot dit Prévost

Fundraising Academy

La Fundraising Academy s'est réunie ce 14 octobre au Teatr Wielki. Un an après les conclusions prometteuses de Munich sur les pratiques de fundraising des opéras européens, cette réunion devait élargir le débat avec la nouvelle étude lancée par Deloitte Madrid sur les sponsors et mécènes qui soutiennent, ou non, les opéras d'Europe. Malgré des premiers résultats qui laissent à désirer, il semble toutefois que les initiatives de recherche sur ce terrain commencent à donner du sens et à rassembler toujours plus de monde si l'on en croit la trentaine de participants à Varsovie - dont une partie se présentait pour la première fois.

En conséquence, de nouvelles idées sont venues stimuler les plans de recherche futurs. La présence de Marc Scorca (Opera America) était précieuse au sein de ce processus d'échanges de connaissances puisque les opéras américains sont connus pour leur expérience pointue dans la recherche de sponsors et l'établissement de relations durables avec eux. Car le cœur de l'ouvrage repose sur la communication, tant comme dialogue avec le donateur que comme stratégie marketing multicanal. Pour rejoindre les propos de Félix Losada (Deloitte), la réussite d'une action de fundraising va de pair avec la force de l'image de marque qu'un opéra développe. Nous pouvons agir concrètement sur cette stratégie de marketing globale d'un opéra afin, comme le dit Gerhard Dienstbier (Wiener Taschenoper), de « renforcer la valeur et le sens du partenariat proposé par un opéra ».

Bravo pour l'atelier sur la crise économique : le format implique tout le monde sur le plateau, et on s'éloigne de l'envie de promouvoir sa propre maison d'opéra

La recherche de cette valeur ajoutée ne saurait se réaliser sans le concours de Deloitte dont l'expertise internationale devrait aider à mieux appréhender la stratégie propre à chaque opéra dans son environnement particulier. Une enquête de 'retour sur investissement' a été ensuite envisagée le jour même, impliquant un nombre choisi de maisons d'opéra membres.

Myriam Koundouno

Changer l'image de



GLYNDEBOURNE

Glyndebourne est généralement perçu comme un festival unique, proposant les meilleurs spectacles au monde, doté d'une image légèrement élitiste. Après 40 ans de fidélité sans faille, son public se faisait vieillissant. Gillian Brierley a engagé Jane Wentworth Associates (JWA) en janvier 2011. Elle voulait clarifier ce que signifiait Glyndebourne pour ses employés et son public, de façon à proposer une communication plus effective de qui ils sont et ce qu'ils font.

Interview de Gillian Brierley, responsable Communications et Publicité

Comment tout a commencé?

Il y a deux ans, en collaboration avec Baker Richards, nous avons mené une vaste recherche sur notre public, nous attachant à étudier ses attitudes et comportements. Les résultats nous ont fait prendre conscience des défis à venir, et ont souligné le besoin permanent de trouver de nouvelles façons d'engager le public envers cette forme artistique formidable qu'est l'opéra.

A côté de ces résultats, nous avons aussi pris conscience de la fragmentation en cours des médias traditionnels. Cela conduit à un nombre croissant de voix qui entrent en compétition pour promouvoir leur propres organisations et produits.

Combien de temps a pris votre 'rebranding'?

Nous venons de terminer la première phase du travail, avec le lancement du matériel promotionnel pour le Festival 2012 et le nouveau look de Glyndebourne.com. Pendant la phase 2, prévue pour l'été 2012, nous nous assurerons avec JWA que les communications clés de 2012 sont aussi efficaces que possible – les brochures de programme, les labels CD et DVD de Glyndebourne, les produits de notre magasin, etc...

Pour maintenir le 'momentum' généré au sein de Glyndebourne par ce processus, nous avons introduit un programme de 'Brand Champion' qui est ouvert à tout le personnel de Glyndebourne et donne une opportunité non-hiérarchique de joindre l'enthousiasme, l'expertise et l'engagement de tous ceux qui travaillent ici.

Les 'champions' se rencontrent environ toutes les 6 semaines autour d'un sujet nouveau ; la prochaine fois nous passerons en revue le processus de prise de fonction du nouveau personnel, pour s'assurer qu'il est aussi accueillant et informatif que possible. Le but à la fin de chaque rencontre est d'avoir produit des recommandations pratiques et un plan d'implémentation.

A quels résultats êtes-vous parvenu?

Notre résultat le plus bénéfique a été interne : la compréhension et la communication entre les différents départements a été incroyablement améliorée.

De l'extérieur, le public va voir d'emblée un site web et des brochures relookées. Mais notre perspective à long terme est d'améliorer notre communication sur les canaux traditionnels et numériques, afin de maintenir notre audience actuelle et d'attirer des novices à l'opéra, et enfin d'assurer un futur durable à Glyndebourne.

Je me réjouis de me joindre au groupe actif du forum Marketing & Communications, et de travailler ensemble sur la promotion des Journées européennes de l'opéra.

Les nouveaux médias et Glyndebourne

Glyndebourne diffuse son art en dehors de l'environnement physique de la maison d'opéra depuis le tout début. En 1934/35, la société Gramophone a produit les premiers enregistrements d'un opéra de Mozart, *Le nozze di Figaro*, qui a été distribué sur une dizaine de disques de douze pouces !

Plus récemment, Glyndebourne a voulu s'assurer de garder les droits légaux du matériel enregistré, ce qui est crucial pour la protection de notre travail et pour construire une archive numérique complète. La richesse du matériel audio et audiovisuel que nous possédons maintenant est un outil inestimable pour atteindre de nouvelles audiences. Cela nous aide aussi à élever nos revenus traditionnels via des canaux variés, comme les projections cinéma, les diffusions sur internet, etc.

L'une de nos ambitions clé en redéfinissant l'identité de notre marque, était de maximiser l'impact de notre contenu digital – et d'après le feedback que nous avons reçu jusqu'à présent sur le site web et les média sociaux, nous sommes confiants que nous pourrions le faire.

Quelles leçons tirées de Glyndebourne pourriez-vous donner aux autres festivals et compagnies d'opéra ?

Comme tous les projets significatifs qui ont une ambition sincère et implique changements et croissance, le processus a connu des hauts et des bas ! Mais le 'cœur' de cette expérience était très positif et habilitant, donnant à nos employés l'espace et le temps pour discuter de ce que Glyndebourne signifiait pour eux. Le re-branding nous a permis de voir combien de créativité, d'engagement et d'ambition étaient concentrés à Glyndebourne. Cela nous a rappelé combien une maison d'opéra est extraordinaire dans le sens où tant de différents métiers y sont représentés – et combien ces forces jointes étaient puissantes.

Interviewée par Virginie Grulois

The forum session needs more structure: instead of going around the table, we should give input to the agenda in the beginning of the session. Then time for discussion on a few topics. Maybe members should send in topics beforehand?

Opera Europa's Spring conference

La durabilité à quel prix?

LES OPERAS EN TEMPS DE CRISE :
Quelle pertinence? Quelle place dans la
société d'aujourd'hui?

Thèmes

■ Inséré dans la société contemporaine, le théâtre lyrique est touché – comme tous les secteurs d'activités – par les crises financières qui se développent depuis 2008. En Europe, les théâtres lyriques bénéficient tous de financements publics – relativement importants. Dans le contexte de crise actuel, les plans de rigueur et d'austérité mis en place par les gouvernements et les pouvoirs publics peuvent impliquer des baisses de financement importantes dans l'ensemble des pays européens. C'est déjà le cas dans plusieurs pays, et notamment en Espagne.



Serge Dorny

La situation et le contexte actuels nous encouragent à réfléchir sur les enjeux du théâtre lyrique, sur le plan économique et financier certes, mais aussi social, culturel et esthétique. Comme on le voit, le champ du questionnement est très vaste.

- peut-on penser que le secteur culturel en général et lyrique en particulier peut se soustraire au contexte de crise ? Ou, au contraire, qu'il doit prendre sa part aux efforts et aux sacrifices qu'implique la crise financière et économique ?
- les contraintes financières peuvent-elles permettre à nos structures d'évoluer et peuvent-elles même se transformer en atouts ? Autrement dit, la crise actuelle peut-elle représenter une opportunité qui nous permettrait de redéfinir en profondeur les missions et les priorités des théâtres d'opéra ?
- quelle est la pertinence des théâtres d'opéra aujourd'hui ; quel peut être leur rôle citoyen dans la société ?
- quels aménagements et quelles solutions peuvent-ils être inventés et mis en œuvre dans le contexte actuel.

Organisation des débats

Les séances plénières auront lieu le vendredi soir et le samedi soir. Elles seront présentées par un *keynote speaker* (économiste, journaliste, éditorialiste de presse...). Ces séances auront pour objectif d'ouvrir et de nourrir les débats thématiques des tables rondes du samedi et du dimanche.

Serge Dorny, Directeur de l'Opéra National de Lyon

Sustainability at what price?

OPERA HOUSES IN TIME OF CRISIS
How relevant? What place in today's
society?

Themes

■ As an integral part of contemporary society, opera houses are affected, like all sectors of activity, by the financial crises which have developed since 2008.

In Europe, opera benefits from public subsidy to a greater or lesser degree. Within the context of the current crisis, the harsh austerity plans imposed by governments and authorities could involve serious reductions in subsidy among European nations. That is already the case in several countries, and especially in Spain.

The current situation encourages us to reflect on what is at stake for opera houses, economically and financially for sure, but also for their social, cultural and aesthetic policies. However one looks at it, the field of study is huge:

- is it possible to think that the cultural sector in general and opera in particular can ignore the crisis situation? Or, to the contrary, that it ought to play its part in the efforts and sacrifices which the financial and economic crisis imposes?
- could the financial constraints allow our institutions to evolve, and could they even turn into an asset? In other words, might the current crisis represent an opportunity which enables us to redefine in depth the missions and priorities of opera theatres?
- what is the relevance of opera houses today; what might be their civic role in society?
- what developments and what solutions could be invented and implemented in the current situation.

Organisation of debates

The plenary sessions will take place on Friday and Saturday, late afternoon. They will each feature a keynote speaker (an economist or journalist or newspaper editor). These sessions would have the objective of opening up and feeding the debates on specific topics and round tables on the Saturday and Sunday mornings.

Serge Dorny, Director of the Opera National de Lyon

Opera Europa's Spring conference : Sustainability at what price?

Opéra national de Lyon – 15-18 mars 2012

■ The city of Lyon, at the confluence of the Rhône and Saône rivers in the heart of south-east France, provides the welcoming setting for Opera Europa's spring conference. It offers a meeting place for the 25 *théâtres lyriques* which are members of our partner association *La Réunion des Opéras de France*; and an attractive destination for our members from a wider Europe.

The themes of the conference are set out by our host Serge Dorny on the previous page. We believe that this question of sustainability is pertinent to most of our members at this crucial moment in the history of our continent, when so many financial certainties are being questioned. That is why we have invited speakers from outside the opera profession to address us, and we hope that our general directors and leading professionals will engage in the debate about future directions.

The nature of the themes also draws in representatives of three of our specialist groups: Business & Finance; Human Resources; and Marketing & Communications. Thursday 15 March has been allocated for their preliminary and intimate forums before the main conference starts on Friday 16 March.

Please note that your conference registration fee also entitles you to tickets for three contrasted performances being presented by Opéra de Lyon as well as access to all sessions, coffee breaks, lunch and dinner as specified below.

Nicholas Payne

Thursday 15 March

HR Human Resources Forum – morning and afternoon/*matin et après-midi*

Sessions open to/*Sessions ouvertes au:*

BF Business & Finance Forum

MC Marketing & Communications Forum – from afternoon/*à partir de l'après-midi*

Including round table presentation about pricing strategies/*incluant une table ronde de présentation sur les stratégies de politiques tarifaires*

TT Young Delegates Think Tank – convening at lunch time

Evening performance at Théâtre de la Croix-Rousse (20.00)

Spectacle du soir au Théâtre de la Croix-Rousse (20h)

Terre et Cendres, new opera by Jérôme Combier with libretto by Atiq Rahimi conducted by Philippe Forget and directed by Yoshi Oida

Conférence de printemps d'Opéra Europa : La durabilité à quel prix?

■ La ville de Lyon, à la confluence du Rhône et de la Saône, en plein coeur du Sud-est de la France, fournit un cadre idéal et accueillant pour la conférence de printemps d'Opera Europa. C'est un endroit de convergence pour les 25 théâtres lyriques qui sont membres de notre association partenaire *La Réunion des Opéras de France*; ainsi qu'une destination attrayante pour nos membres plus lointains en Europe.

Serge Dorny a fait étalage des thèmes de la conférence à la page précédente. Nous sommes certains que la question de la durabilité s'avère pertinente pour la plupart de nos membres à ce moment de l'histoire de notre continent, alors que tant de certitudes financières sont remises en question. Nous avons choisi d'inviter des orateurs étrangers au monde de l'opéra, et nous espérons que nos directeurs généraux et autres professionnels de premier plan s'engageront dans un débat autour de possibles orientations futures.

La nature des thèmes attirera des représentants de trois de nos groupes de spécialistes : Business & Finance; Ressources humaines; Marketing & Communication. Le jeudi 15 mars est dédié aux forums préliminaires plus intimistes, avant le départ de la conférence à proprement parler le 16 mars.

Nous attirons votre attention sur le fait que vos frais d'inscription à la conférence vous donnent droit à des tickets pour 3 spectacles très variés, présentés par l'Opéra de Lyon, ainsi qu'à l'accès à toutes les sessions, pauses-café, déjeuners et dîners spécifiés ci-dessous.

Nicholas Payne

Friday 16 March

Morning/Matin

HR Human Resources Forum



MC TT Conversation Café on Aims; Future themes; Inspiration and activities; Communication; an Interactive European dimension

Café de conversation sur les buts ; les thèmes futurs ; les inspirations et activités ; la communication ; et la dimension européenne interactive.

From 13.30 main conference registration

A partir de 13h30 : enregistrement à la conférence principale

Afternoon/Après-midi

Keynote address by Alain-Gérard Slama, essayist, journalist on *Le Figaro* and *France Culture*, historian and former visiting professor at Oxford University and at Harvard University's Center for European Studies

Discours d'ouverture par Alain-Gérard Slama, essayiste, journaliste au *Figaro* et à *France Culture*, historien et anciennement professeur invité à l'Université d'Oxford et au centre d'études européennes de l'Université d'Harvard.

Introduction to conference themes by Serge Dorny and Nicholas Payne

Introduction aux thèmes de la conférence par Serge Dorny et Nicholas Payne

Evening concert at Opéra national de Lyon (20.30)

Concert du soir à l'Opéra national de Lyon (20h30)

Wagner concert with Ann Petersen (soprano) and Orchestre de l'Opéra de Lyon conducted by Music Director Kazushi Ono
Overtures to *Rienzi*, *Tannhäuser* and *Die Meistersinger*, Siegfried Idyll and extracts from *Götterdämmerung*

Followed by conference **dinner**

Suivi par un **dîner** et conférence

Saturday 17 March

Morning/Matin

GDBFTP Opera in an eco-conscious society/L'opéra dans une société éco-consciente

HR Company identity card presentation and consultation/Présentation de la carte d'identité des compagnies et entretien

MC Mobile sale platforms: using sms, apps and other means to sell tickets/Plateformes de vente mobiles : utiliser les sms, applications mobiles et autre pour vendre des tickets

Coffee break/Pause café

Group discussions on themes raised by Friday's keynote speaker
Groupes de discussion sur les thèmes soulevés par les orateurs du vendredi

Lunch - Déjeuner

Afternoon/Après-midi

GDAAFMC Opera as a sustainable business/L'Opéra, une entreprise durable

Keynote address by Diane Ragsdale, performing arts practitioner and provocateur, currently researching cultural economics at Rotterdam University

Discours préliminaire par Diane Ragsdale, praticienne en art du spectacle et provocatrice, actuellement chercheuse en économie de la culture à l'Université de Rotterdam.

Followed by short responses from four leading directors and open debate.

Suivi par des brèves réponses de quatre directeurs de premier plan et d'un débat ouvert.

HRMC Conversation Café on managing your company's online presence: strategic planning and staff as ambassadors.

Café de conversation : comment gérer la présence en ligne de votre compagnie - planning stratégique et "votre personnel comme ambassadeurs".

Including introductory presentations from Helsinki and Maastricht
Avec des présentations préliminaires de Helsinki et Maastricht.

Evening performance at Opéra national de Lyon (18.00)

Performance du soir à l'Opéra national de Lyon (18h00)

Parsifal by Richard Wagner

Conducted by Kazushi Ono, directed by François Girard and designed by Michael Levine with Nicolai Schukoff, Elena Zhidkova, Gerd Grochowski, Georg Zeppenfeld, Alejandro Marco-Buhrmester and Kurt Gysen

Sunday 18 March

Morning/Matin

GDAA Co-productions marketplace/Marché des coproductions

Round table presentations of pieces composed in last 50 years and plans without confirmed production teams, moderated by Nicholas Payne

Table ronde de présentations de pièces composées ces 50 dernières années - des projets sans équipes de production confirmées.

BFHRT Technical Labour study/ Etude sur le coût du travail technique

Presented by Thomas Lauriot dit Prévost (Paris Châtelet) and debate moderated by Philippe Agid (formerly Directeur Adjoint Opéra national de Paris)

Présentée par Thomas Lauriot dit Prévost (Paris Châtelet) - débat modéré par Philippe Agid (ancien Directeur Adjoint de l'Opéra national de Paris)

MCTP Organising Green events / Organiser des événements verts

Presentation by Beatrice Eastham

Coffee break - Pausé café

GDAAFTHRMC Group discussions on themes raised by Saturday's keynote speaker, structured by specialist groups and leading towards identifying topics for future conferences

Groupes de discussion sur les thèmes soulevés par les orateurs du vendredi, structurés par les groupes de spécialistes et menant vers l'identification de sujets pertinents pour les conférences futures

TT Conference conclusions presented by Young Delegates Think Tank

Conclusions de la conférence présentées par le Think Tank des jeunes délégués

Afternoon performance of Terre et Cendres at Théâtre de la Croix-Rousse (15.00)

Performance de l'après-midi : Terre et Cendres au Théâtre de la Croix-Rousse (15h00)

Spring conference

Sustainability at what price? La durabilité à quel prix?

Lyon, 15-18 March 2012



Inscription Registration

	Before 15/02	After 15/02
First participant	300€	350€
Additional participants	200€	250€
Non-members / <i>Non-membres</i>	600€	650€
Under 30 years old / <i>Moins de 30 ans</i>	100€	150€

Spectacles Performances

L'inscription comprendra un ticket pour chacune des représentations suivantes, sur demande dans le formulaire d'inscription:
Conference registration will include 1 ticket, if requested on the registration form, for each of the following performances:

Thursday 15 March 20.00
or **Sunday 18 March** 15.00

Terres et Cendres

*A new opera by Jérôme Combier with libretto by Atiq Rahimi
conducted by Philippe Forget and directed by Yoshi Oida*

Friday 16 March 20.30
Wagner concert

with Ann Petersen (soprano) and Orchestre de l'Opéra de Lyon conducted by Music Director Kazushi Ono
Overtures to *Rienzi*, *Tannhäuser* and *Die Meistersinger*,
Siegfried Idyll and extracts from *Götterdämmerung*

Saturday 17 March 18.00
Parsifal by Richard Wagner

Conducted by Kazushi Ono, directed by François Girard and designed by Michael Levine with Nicolai Schukoff, Elena Zhidkova, Gerd Grochowski, Georg Zeppenfeld, Alejandro Marco-Buhrmester and Kurt Gysen

Accommodation Hébergement

L'Opéra National de Lyon recommande les hôtels ci-dessous.
Lyon National Opera recommends the following hotels.
All prices/night, breakfast included:

Grand Hôtel des Terreaux

16 rue Lanterne (5 min walk)
Tel: +33 4 78 27 04 10
E-Mail : ghtl@hotel-lyon.fr
www.grand-hotel-des-terreaux.fr

Single room loge: 85€/night
Single room balcony: 108€/night
Single superior room: 121€/night

Mercure Lyon Beaux-Arts

73-75 rue Président Edouard Herriot
Tel: +33 4 78 38 09 50
E-mail: H2949@accor.com

Room: 131.10€/night

Sofitel Lyon Bellecour*****

29 quai Gailleton (15min walk)
Tel: +33 4 72 41 20 20
E-mail: H0553@sofitel.com

Double superior room:
201.65€/Thursday
151.65€/night on Friday and Saturday

Mercure Lyon Carlton

4 rue Jussieu
Tel: +33 4 78 42 56 51
E-mail: H2950@accor.com

Single room: 131.10€/night
Double room: 142.20€/night

Mercure Lyon Plaza République

5 rue Stella (15min walk or 1 metro stop)
Tel: +33 4 78 37 50 50
E-mail: h2951@accor.com

Single room: 131.65€/night
Double room: 143.30€/night

Ibis Lyon Centre Perrache

28 Cours de Verdun Perrache (5min metro ride)
Tel : +33 4 78 37 56 55
E-mail : H2751@accor.com

Single room: 111.10€/night on Thursday
83.10€/night on Friday and Saturday
Double room: 120.20€/night on Thursday
92.20€/night on Friday and Saturday

Hilton Lyon

70 Quai Charles De Gaulle
Tel: +33 4 78 17 50 50
E-mail: helene.proton@hilton.com

Single room: 131.65€/night
Double room: 141.30€/night

■ A European Opera Days Session was held in Warsaw on Saturday 15 October. We have received a lot of feedback from those who participated at this session and also the Marketing and Communication session.

The first suggestion was that a conversation café style would better fit an EOD session. We will try this format during our next conference in Lyon next spring (Friday 16 March in the morning). This reflective session will be the time to think about aims, future themes, inspiration for activities, communication – in the form of a conversation café.

Our other experiment this season will be on using New Media to create links between all European countries on the EODs: we would like to encourage you to collect **instantaneous electronic portraits** of your participants. These portraits from around Europe will then be highlighted on a European Opera Days facebook page, for participants to visit, tag themselves, and feel the magnitude and connectedness of the event. And why not directly relay this gallery of European snapshots on a screen in your opera house?

A chorus karaoke
Teach your visitors, in a small workshop or seated in your auditorium, a joyful chorus.

Different workshops (sets/costumes/etc) set up for the opera days are an ideal occasion to take pictures of the participants. These pictures would also provide an opportunity to emphasize the key theme of the year: Passion. For example, a common accessory (e.g. a rose) visible on each e-portrait would highlight the theme, all the while allowing for creative interpretation by the participants. Come and join us with this new initiative - the French houses have already expressed their interest! This unifying action shall require basic equipment: a digital camera, a computer, an internet connexion and possibly a projector.

Many of you have proposed in Warsaw to create an EOD facebook page to promote the event even better. This topic will be on the table for the conversation café of Lyon! Below you will find an interview of Annelie Bulsing on her experiments using New Media as a promotional tool for an opera house.

Last but not least, you had the brilliant idea to have a European Opera icon which would promote the Opera Days all around Europe. Is it possible? We've asked the question to Laurence Lamberger Cohen, director of the ROF (Réunion des opéras de France), who has the experience of the patrons for their EOD "Tous à l'Opéra" event.

See you in Lyon to share ideas!

Virginie Grulois

A screening of the film 'Juan', directed by Kasper Holten, in English. It was shown at the last European Opera Forum in London and was received with great enthusiasm - a film truly radiating Passion! Contact the distributors at Blenkov & Schønnemann for information on screening possibilities
mail@blenkovschonnemann.dk

OPERA

EUROPEAN OPERA DAYS

NEWS

■ Quelques uns des participants aux Journées européennes de l'Opéra se sont réunis le samedi 15 octobre dernier lors d'une Session JEO à Varsovie. C'était une occasion idéale pour y recevoir en direct votre feedback sur les Journées, ainsi que pendant la session Marketing and Communication.

Votre première suggestion était de proposer des sessions JEO dans un style "table de conversation". Nous allons tester ce format lors de notre prochaine conférence à Lyon au

printemps prochain (le vendredi 16 mars en matinée). Cette session réflexive nous donnera l'occasion de penser aux buts, thèmes futurs, inspiration pour des ateliers, communication – sous la forme d'un café de conversation.

Une autre expérience pour cette saison est d'intégrer les nouveaux médias afin de créer des liens entre tous les pays européens autour des Journées : nous aimerions vous encourager à récolter des **portraits électroniques instantanés** de tous vos participants. Ces portraits venus de toute l'Europe seraient exposés sur une page Facebook European Opera Days, que les participants pourront explorer, tout en se taguant et en sentant l'ampleur et la connectivité de l'événement. Et pourquoi pas rediriger cette galerie de portraits européens directement sur un écran dans votre maison d'opéra?

Les différents ateliers (décors/costumes/etc) mis en place pour les Journées sont l'occasion idéale pour prendre les photos des participants. Ces photos permettraient de souligner le thème phare de l'événement cette année: la Passion. Un accessoire commun (par exemple une rose) visible sur chaque e-portrait mettrait le thème en valeur, tout en autorisant l'interprétation créative des participants.

Rejoignez-vous autour de cette nouvelle idée! Les maisons françaises ont déjà exprimé leur intérêt. Cette action unificatrice demande un matériel basique : un appareil photo numérique, un ordinateur, une connexion internet et éventuellement un projecteur.

Beaucoup d'entre vous ont proposé à Varsovie de créer une page Facebook pour mieux promouvoir l'événement. Ce sujet sera abordé lors des tables de conversation à Lyon. Vous pourrez lire ci-dessous une interview de Annelie Bulsing sur les expériences faites à Opera Zuid en terme d'utilisation des nouveaux médias New Media comme moyen promotionnel d'une maison d'opéra.

En dernier lieu, vous nous avez exposé votre idée brillante d'avoir une icône européenne de l'Opéra pour marquer un coup marketing pour les Journées partout en Europe. Est-ce envisageable? Nous avons posé la question à Laurence Lamberger Cohen, directrice de la ROF (Réunion des opéras de France), qui a l'expérience des parrains-marraines pour leur événement JEO "Tous à l'Opéra".

Rendez-vous à Lyon pour un partage d'idées!

Virginie Grulois

Une projection du film 'Juan', réalisé par Kasper Holten, en anglais. Il a été montré lors du dernier Forum européen de l'Opéra à Londres et a été reçu avec beaucoup d'enthousiasme – un film qui irradie véritablement de passion ! Contactez les distributeurs à Blenkov & Schønnemann pour plus d'information sur les possibilités de projection
mail@blenkovschonnemann.dk

Un chœur en karaoke
Entraînez vos visiteurs pour un chœur joyeux, lors d'un petit atelier ou assis dans un auditoire.

The theme chosen for this year's activities is **Passion**.

Le thème choisi pour les activités de cette année est la **Passion**.



Free concert on 8 May 2011 at the Opera de Massy during the last EODs. Concert gratuit le 8 mai 2011 à l'Opéra de Massy lors des dernières

Interview de Laurence Lamberger-Cohen, Directrice de la Réunion des Opéras de France, sur les parrains-marraines

■ Quels sont vos critères de choix pour les parrains et marraines de Tous à l'Opéra ?

Le parrain ou marraine est l'ambassadeur de la manifestation et le porte-parole de tous les professionnels de l'opéra auprès de la presse et donc du public. C'est un choix important ! Natalie Dessay, Roberto Alagna, Rolando Villazon, Béatrice Uria-Monzon, Nathalie Manfrino ont successivement assumé ce "rôle" avec chacun leur personnalité. Ils parlent toujours avec passion de leur métier et de leur engagement pour que l'opéra soit un lieu ouvert au plus grand nombre.

Est-ce que vous choisissez en consultation nationale, avec vos membres qui proposent un parrain ou marraine à tour de rôle ?

Nous consultons les professionnels (directeurs) et nous soumettons une proposition à l'ensemble des administrateurs de la ROF.

Quel a été votre plus grand succès en terme de parrain-marraine ? Quelle présence dans les médias ? Une vraie valeur ajoutée ?

La disponibilité du parrain/marraine est un critère important pour la promotion de la manifestation car plus elle est grande plus elle autorise la présence du parrain/marraine à la TV et à la radio – avec des reportages, émissions, itv... Les deux concerts offerts par Nathalie Manfrino et l'Orchestre Prométhée pour la 5e édition au Théâtre des

Champs-Élysées et à l'Opéra de Massy étaient une première et ont permis, en amont, beaucoup de reportages. Il est indéniable que cette proposition allait dans le sens de l'objectif de cette manifestation qui est de permettre aux publics qui ne sont jamais venus à l'opéra de franchir les portes d'un théâtre.

Pensez-vous que l'idée des parrains et marraines pourrait être appliquée à l'échelle européenne, c'est-à-dire un parrain ou marraine pour toute l'Europe ?

C'est une bonne idée mais techniquement difficile à mettre en œuvre sauf si nous trouvons un parrain/marraine ayant le don d'ubiquité et capable d'être présents sur les plateaux de TV ou à la radio dans tous les pays européens participant à la manifestation.

Interviewée par Virginie Grulois

Interview of Laurence Lamberger-Cohen, Director of La Réunion des Opéras de France, on patrons

■ What are your criterias for the choice of patrons for Tous à l'Opéra ?

The patron is the ambassador of the event and the spokesperson for all of the opera's professionals when facing the press and the public. It is an important choice! Nathalie Dessay, Roberto Alagna, Rolando Villazon, Béatrice Uria-Monzon, and Nathalie Manfrino have all taken this responsibility successively with their respective personalities shining through. They all speak with immense passion about their work and their commitment is apparent making the opera become an all inclusive art.

Do you chose the patron with your members, asking them to make proposals successively?

We consult the professionals (opera directors), then submit a proposal to the administrators of the ROF.

What was your greatest achievement in terms of patron ? What presence in the media ? A real added value ?

The availability of the patron is an important criteria for the promotion of the event: the more available the patron will be, the greater their presence will be on TV and radio – with news reports, programmes, itv, ... The two concerts offered by Nathalie Manfrino and the Orchestre Prométhée for the 5th edition at the Théâtre des Champs-Élysées and the Opéra de Massy were a first, and allowed many reports in advance of our day. Undeniably this proposal was in line with the objective of the event : to allow the uninitiated to go through the doors of an opera house.

Do you think that the idea of patrons could be applied at the European scale, that is a patron for all Europe ?

This is a good idea but technically difficult to put in place, unless we find a patron who can be everywhere at once and who is able to be on all the TV and radio sets in all the participating European countries.

Interviewed by Virginie Grulois

Une séance photo en costumes

Créez un décor, et invitez vos participants à essayer quelques uns de vos costumes. Prenez des photos et partagez-les comme souvenirs (ainsi que sur notre galerie d'e-portraits!)

Costumes photo shoot

Create a set, and invite participants to try on some of your costumes. Take pictures and share them as souvenirs (and in our e-portraits gallery!)

ANNELIE BULSING FROM OPERA ZUID ABOUT NEW MEDIA



When did you start actively using new Media in Opera Zuid

Our focus is on Facebook and Twitter; we started using them respectively in 2009 and 2010. Our most successful network is Facebook. We have 850 friends there. People comment a lot about the performances, and it is also starting to head in the direction of an 'intermediate platform' for people to find a companion

to go and see performances. It started recently with one of our facebook friends asking 'Would you like to join me at this performance?'

Do you use it more intensely before, during or after the event?

We use Social Media both as a promotional tool, before and during productions, and between productions as well, on a long term perspective. We try to communicate and to stay in touch with our audience: it is a very easy and approachable way of having your audience to respond to you, give suggestions or to just receive comments on things. Just recently we used these channels as well to invite audience members for a brainstorm session about product propositions. It was a first, and there were not so many responses, but the opera public is new to this kind of interactions. I actually didn't expect any response at all: the few ones were encouraging and I would definitely do it again.

What is your most successful story/use of a new media to promote a particular event?

So far, we have used an overall approach of Social Media in promoting our productions and Opera Zuid in general. Last season we started an online campaign using social media (see the insert hereby on *L'elisir d'amore*). The idea was sharing through social channels like Facebook and Twitter. It turned out we should have taken more time to prepare the whole campaign. What we learned is that Social Media and opera are not an obvious combination. The problem is not that the public of opera is not open to social media; they are just simply not used to it. The key is to take more time! It's a long term work with the audience.

Do you see the EODs as an occasion to promote Opera as a general art form? To change the image of opera?

The European Opera Days are a very effective way in promoting opera in general, especially in a very strong joint effort. It surely can change the image of opera: when you invite people in to come and have a look and such is done in a very low-key manner, it might take the 'elite character' off just a little bit.

But then again, the EOD on itself is not enough, it stays work in progress to promote opera.

Which new media would be the most effective to apply to EOD: a media to create a network (like a blog, Facebook, Twitter ...) or a content sharing platform (Youtube, Flickr), or a combination of both?

A combination, a good marketing mix of new media: a Facebook page which opera houses can be part of (and share things on their wall), a Youtube channel merely for the EOD and where opera houses can upload their videos of the EOD at once. That would be a quick and effective way for everyone to upload; instant sharing. Same story for something like Flickr; if you share sign up credentials, there might be a great input from members.

A taste of the next season

Your season 2012-13 will probably have been announced before the date of the EODs. Present some highlights of the season with your chorus or a few soloists.

What is your best idea for EOD 2012 in terms of promoting the event at the European scale?

It would be wonderful if you would manage to organise an event that would take place at different opera houses at exactly the same time. If somehow you would manage to add all this



together on the net, that would be a great joint way of promoting. Live streaming as well would be a huge thing, but this takes a lot of thinking, effort and money.

Do you like the idea of a "European icon" for EOD?

Absolutely. If you could find a European celebrity who would be willing to dedicate him or herself to opera, that would be fantastic. You would have people identifying themselves to the icon and thus opera. See what Jamie Oliver did to healthy eating in the UK, or some sportsmen to more physical exercise by children.

Un avant-goût de la saison à venir
Votre saison 2012-13 sera probablement déjà annoncée avant la date des Journées. Présentez quelques highlights de votre saison avec votre chœur ou quelques solistes.

Annelie Bulsing, marketing and communications manager at Opera Zuid, Maastricht, interviewed by Virginie Grulois

For *L'Elisir d'Amore*, an opera that is all about love, we wanted the audience to share their love with us, their friends and the world. People could win tickets for the performances and even a special premiere arrangement with a hotel stay, a lunch, tour around the theatre and premiere tickets with first class vip treatment.

You could join by uploading your favourite photo on www.deliefdeskus.nl (which is Dutch for 'love kiss') and give the photo a description why this one is special to you. After uploading, you could share your photo with friends by notifying them through Twitter, Facebook, Hyves, e-mail et cetera. Friends then could vote for a particular photo, because the photo with the most votes would win. After voting, a short message was posted on the social media channel of your choice ('I have just voted for...').

The idea was to spread the whole campaign through social networks. Two problems we ran into: we did not have enough time, or did not take enough time. We were keen on having the campaign up and running for *L'Elisir*, and therefore we did not take enough time for the preparations. The second problem turned out to be the size of our social networks: it was difficult to get the campaign beyond our own friends and followers, outside our own network.

We extended the campaign to the opening night as well by projecting the winning photo and all sorts of famous kisses, on photo and film.

Our Members only website

■ In the last edition of Œuvres, we introduced you to the work Opera Europa has been doing to improve its public website. A few months down the line, progress is being made on the Members only pages, too. So here is a full introduction to our private website, for you to (re-)discover the tools at your disposal.

The private website is protected by various access codes. Contact Gerald@opera-europa.org if you don't know yours!

A little reminder to start off with

Our Members only website main content is yours! We do our best to follow, but it is your responsibility to update the databases (through the **My company information** tab). The content of the Members only website is only as valuable as you maintain it!

Address Book

Find direct contact details for staff of our member companies. All data can be exported into Excel files for easy integration into your own databases.

Databases – My company information

Calendar of upcoming events

Check our diary of important premiers at a glance, and note that its information feeds straight into the public website of Opera Europa. Take the most of this opportunity to announce your premieres on the Opera Europa public homepage!

Company contact information

Share basic information about your company with the wider audience by filling information to be published on your company's page on Opera Europa's website: ticket office contact details, a photo or a logo, an introduction to your season...

Company profiles

Gather basic information about fellow member companies: number of staff, auditorium size... This database will soon be updated with extra information, following the work of the Human Resources forum.

Financial database

Compare financial data and trends: level of subsidy, ticket prices... 5 years of information gathered into one database, and only accessible to companies who have contributed!

Future new productions

Discover advance plans of potential partners to choose what project you'd like to get in on. Again, access is only given to those companies who have contributed.

Job offers

Announce your vacancies on the public area of the Opera Europa website.

Theatre database

View stage measurements and plans.

Conferences

Past conference presentations are stored in these pages, along with access to conference pictures, list of participants...

Forums

An opportunity to read up on your forum's latest news, and sign up for each dedicated listserv to keep updated of current events.

Logos

Download Opera Europa's logo in various formats, as well as the European Opera Days logo.

Audrey Jungers

Notre site privé

■ Dans le dernier numéro d'Œuvres, nous vous présentions le travail opéré par Opera Europa pour améliorer son site public. Quelques mois plus tard, de nouvelles facettes voient le jour sur le site privé. Voici une introduction compère à notre site Membres, afin que vous puissiez (re)découvrir les outils mis à votre disposition.

L'accès à la partie Membres du site est protégé par des codes. Contactez Gerald@opera-europa.org si vous ne connaissez pas les vôtres !

Un petit rappel avant de commencer

Le contenu majeur de notre site Membres est le vôtre ! Nous faisons de notre mieux pour vous suivre, mais il en est de votre responsabilité de mettre les bases de données à jour (via l'onglet **My company information**). Le contenu du site Membres n'est de valeur que si vous y contribuez !

Address Book – Carnet d'adresses

Trouvez les coordonnées directes des équipes de nos compagnies membres. Toute l'information peut être exportée en fichier Excel afin de vous permettre de l'intégrer facilement dans vos bases de données.

Databases – My company information

Calendar of upcoming events

Visitez notre calendrier de premières à ne pas rater, et remarquez que cette information nourrit directement la home page du site public d'Opera Europa. Profitez de cette opportunité d'annoncer votre première sur notre site public !

Company contact information

Partagez de l'information de base sur votre compagnie avec le public en remplissant des données publiées sur la page de votre compagnie sur le site public d'Opera Europa: coordonnées de la billetterie, une photo ou un logo, une introduction à votre saison...

Company profiles – Profils de compagnies

Rassemblez de l'information sur les compagnies membres: nombre de personnel, de sièges dans la salle... Cette base de données sera bientôt complétée par des données supplémentaires, suite au travail du forum des Ressources Humaines.

Financial database – Base de données financières

Comparez des données financières: niveaux de subsides, prix de places... 5 années d'informations regroupées en une seule base de données, et uniquement accessible aux compagnies y ayant contribué!

Future new productions – Productions futures

Découvrez les idées de productions futures de partenaires potentiels, et choisissez quels projets pourraient faire naître une coproduction. Ici encore, l'accès n'est donné qu'aux compagnies ayant partagé leur information.

Job offers – Offres d'emploi

Annoncez vos places vacantes sur la zone publique du site Opera Europa.

Theatre database - Théâtres

Visualisez les plans et mesures techniques des scènes européennes.

Conférences

Les présentations de conférence passée sont disponibles sur ces pages, de même que l'accès aux nouvelles galeries photo des conférences, listes de participants...

Forums

Une opportunité de vous mettre à jour sur les dernières activités et projets de votre forum spécialisé, et de vous inscrire à leurs listservs respectifs afin d'être tenu au courant des discussions en cours.

Logos

Téléchargez les logos d'Opera Europa et des Journées européennes de l'opéra en différents formats.

Audrey Jungers



The pavilion of the Opéra royal de Wallonie Liège is **on sale**

AN INFRASTRUCTURE WITH AN EXCEPTIONAL CAPACITY



7.500 m²

- Capacity of the hall and the foyer : **1,200 people**
- Stage (opening **14m** x depth **15m**)
- Electrical **equipment**, heating, air conditioning and full toilet facilities
- **Technical and office space**



Available in September 2012 | Price **1,600,000 €**

INFORMATION | General management of the Opéra Royal de Wallonie Liège | T + 32 4 232 42 32 | duviver@orw.be

Le Bolshoi rouvre ses portes



© by Damir Yusupov

salles d'apparat magnifiquement ornés, ont été scientifiquement reproduits tels qu'en 1895, lorsque les intérieurs avaient été modifiés en vue de la célébration du couronnement du Tsar Nicholas II.

La grande réouverture a mis en scène un concert de Gala le 28 octobre, et a été suivi par une nouvelle production de *Ruslan and Lyudmila* de Glinka le 2 novembre, mis-en-scène par Dmitri Tcherniakov et dirigé par Vladimir Jurowsky.

Les photos ci-jointes

rendent la splendeur du Bolshoi rénové, mais les membres d'Opera Europa pourront voir les résultats par eux-mêmes lors de la conférence d'automne à Moscou à la fin d'octobre 2012.

■ L'histoire du Théâtre du Bolshoi nous conduit droit à la première érection sur le site en 1780. Le troisième et actuel Théâtre du Bolshoi, conçu par Albert Cavo, a ouvert ses portes en 1856. Aucune réparation majeure n'avait eu lieu depuis lors, avant sa fermeture de 2005, après qu'il ait été découvert que ses fondations étaient près de s'effondrer.

La restauration et reconstruction du théâtre sont devenues la priorité numéro 1 de Anatoly Iksanov, après qu'il ait été désigné en tant que Directeur général en 2000. Il a d'emblée ouvert un bâtiment alternatif, le 'New Stage', situé le long du Square Teatrnaya. Une force spéciale a ensuite été créée sur ordre du Président pour coordonner et contrôler les participants au projet. Ils ont été rejoint par le groupe d'investissement Summa Capital, ce qui a permis d'accélérer considérablement le rythme du travail à l'intérieur d'un court laps de temps. La restauration du bâtiment s'est avérée éprouvante, enrôlant plus de trois mille cinq cents professionnels : designers, architectes, restaurateurs, artistes, sculpteurs, ingénieurs, architectes, assembleurs, et autres spécialistes.

D'un côté, le projet s'est attaché à la reconstruction complète de la scène sur de nouvelles fondations et en approfondissant l'espace sous-terrain. La scène principale se targue maintenant de sept plateformes ajustables sur deux-niveaux, et l'espace du bâtiment a été doublé. Un nouveau hall de concert a été créé en sous-terrain, ainsi que de nouveaux espaces de répétition. En même temps, le bâtiment historique, son auditorium grandiose avec sa large ouverture de scène et les foyers et



The Mongolian baritone Enkhbat Amartuvshin in the final of the *Competizione dell'Opera* held on the Bolshoi's New Stage last September

Bolshoi Reopens

■ The history of Moscow's Bolshoi Theatre goes back to the first building erected on the site in 1780. The existing and third Bolshoi Theatre, designed by Albert Cavos, was opened in 1856, since when no major repair was undertaken before it was closed in 2005, after it was discovered that the foundations were in a serious state of collapse.

Restoration and reconstruction of the theatre became a top priority project of Anatoly Iksanov after his appointment as General Director in 2000. First, an alternative building, the New Stage, was opened alongside on Teatralnaya Square in 2002. Later a special task force was created in 2009 by order of the President to coordinate and control the project participants, who were joined by the investment group Summa Capital which achieved a considerable increase in the work pace in a short time. Restoration of the historic building has been a painstaking task involving more than three and a half thousand professionals: designers, architects, restorers, artists, sculptors, engineers, architects, fitters and other specialists.

On the one hand, the project involved the complete reconstruction of the stage area on new foundations and with a deepening of the underground space. The main stage now has seven two-level adjustable platforms, and the building space has been doubled. A new underground concert hall has been created, together with new rehearsal spaces.

At the same time, the historical building, its magnificent auditorium with its wide proscenium opening and the splendidly ornate foyers and state rooms, have been scientifically restored to their state in 1895, when the interiors were changed during the preparation for the coronation celebrations of Tsar Nicholas II.

The grand reopening occurred with a Gala concert on 28 October, and was followed by a new production of Glinka's



Ruslan and Lyudmila on 2 November, staged by Dmitri Cherniakov and conducted by Vladimir Jurowsky.

The photos on these pages give some idea of the splendour of the renovated Bolshoi, but Opera Europa members may see the result for themselves during next autumn's conference in Moscow at the end of October 2012.

Dates for your diary **Dates à retenir**

26-29 January 2012	AsLiCo 63^o competition for Young Opera Singers of Europe in Como AsLiCo 63^{ème} concours pour jeunes chanteurs d'opéra d'Europe à Como
1-3 March 2012	RESEO conference on opera and cultural diversity in Stuttgart Conférence de RESEO sur l'opéra et la diversité culturelle à Stuttgart
15-18 March 2012	Opera Europa spring conference at Opéra national de Lyon SUSTAINABILITY AT WHAT PRICE ? Conférence de printemps d'Opera Europa à l'Opéra national de Lyon QUELLE DURABILITE POUR L'OPERA ?
12-14 April 2012	The Theory, Practice and Business of Opera Today conference at Leeds University Centre for Opera Studies in collaboration with Opera North
12-13 May 2012	European Opera Days: Passion Journées européennes de l'Opéra: Passion
13-16 June 2012	OPERA AMERICA conference at Opera Company of Philadelphia CREATIVE RESURGENCE
25-28 October 2012	Opera Europa autumn conference in Moscow Conférence d'automne d'Opera Europa à Moscou

Opera Europa Board

■ The General Assembly of members met in Warsaw on 15 October 2011, when, in accordance with the statutes, one-third of the Board retired and new elections took place. Chairman Joan Matabosch and Vice-Chairman Elaine Padmore both retired after completing their second terms. Marc Adam and Florian Scholz retired from the Board because they were due to move from their current positions. Truze Lodder and Caroline Sonrier retired by rotation after their first terms, and were re-elected for a second term of one and three years respectively. The newly elected Board members were Kasper Holten, Eva Kleinitz and David Pountney. The new Board comprises:

Chairman Président

Peter de Caluwe, *General Director, La Monnaie/De Munt Bruxelles*

Vice-Chairmen Vice-présidents

Kasper Holten, *Director of Opera, Royal Opera House Covent Garden London*

Tom Remlov, *General Director, Den Norske Opera & Ballett Oslo*

Treasurer Trésorier

Thomas Lauriot dit Prévost, *Directeur administratif et financier, Théâtre du Châtelet Paris*

Secretary Secrétaire

Barbara Minghetti, *Presidente, AsLiCo Teatro Sociale di Como*

Le Conseil d'Administration d'Opera Europa

■ L'assemblée générale des membres s'est réunie ce 15 octobre dernier à Varsovie. Conformément aux statuts, un tiers des membres s'est retiré et a été renouvelé par de nouvelles élections. Le Président Joan Matabosch et la Vice-présidente Elaine Padmore ont tous deux quitté leurs fonctions, au terme de leur second mandat. Devant se séparer de leurs fonctions actuelles, Marc Adam et Florian Scholz ont démissionné du Conseil. Truze Lodder et Caroline Sonrier se sont sorties en vertu de la règle de rotation, et ont été ré-élues pour un second mandat de respectivement 1 et 3 ans. Les membres du Board nouvellement élus sont Kasper Holten, Eva Kleinitz, et David Pountney. Le nouveau Conseil est constitué de :

Members Membres

Jérôme Brunetière, *Secrétaire général, Festival d'Aix-en-Provence*

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

Serge Dorny, *Directeur Général, Opéra national de Lyon*

Eva Kleinitz, *Operndirektorin und Stellvertretende Intendantin, Oper Stuttgart*

Christoph Ladstätter, *Kaufmännischer Geschäftsführer, Volksoper Wien*

Truze Lodder, *Managing Director, De Nederlandse Opera/Het Muziektheater Amsterdam*

Gerard Mortier, *Artistic Director, Teatro Real Madrid*

David Pountney, *Intendant, Bregenzer Festspiele/General Director, Welsh National Opera*

Caroline Sonrier, *Directrice, Opéra de Lille*

Timo Tuovila, *Technical Director, Finnish National Opera Helsinki*