

EVALUERING AV OSLO-FILHARMONIEN I ÅRENE 2011, 2012, 2013 og 2014

Innledning - kort presentasjon av orkestret

Hvordan vil dere kort beskrive orkestret? Hva er orkestrets viktigste kjennetegn, orkestrets profil? Og hva er det viktig å fortelle om orkestrets situasjon akkurat nå?

Oslo-Filharmonien (OF) ble stiftet i 1919 og omtales av mange som Norges og av noen også som Nordens ledende symfoniorkester. Orkestret har 108 fulltidsansatte musikere og er fullt utbygd. I tillegg har OF 19 ansatte i en administrasjon (som ikke er fullt utbygd) med følgende hovedfunksjoner: Programarbeid, produksjon, barn & unge, outreach, IKT, personal, salg/marked, notebibliotek, økonomi/regnskap, turné, kor og håndtering av to bygg/leieforhold. Oslo Filharmoniske Kor (et amatørkor med ca. 90 medlemmer som holder bra nivå og har egne auditions) er også en del av vår organisasjon, samt en 50 % stilling som kordirigent.

Det store internasjonale løftet fikk orkestret på 1980-tallet med Mariss Jansons som sjefdirigent (1979-2002). Jukka-Pekka Saraste var sjefdirigent 2006-2013, i en musikalsk viktig periode for orkestret. Og for tiden opplever orkestret et nytt kunstnerisk momentum med Vasily Petrenko (2013-) i samme rolle. På tross av en presset administrativ situasjon, har vi de siste par årene hatt bemerkelsesverdige internasjonale resultater. Orkestret har de siste tiårene kanskje hatt den fremste internasjonale karrieren av alle de store norske kulturinstitusjonene. Og etter vel ett års samarbeid med Petrenko opplever vi økning i den internasjonale interessen.

Oslo er en svært mangfoldig og rik musikkby. OFs musikere utgjør en viktig infrastruktur i dette musikklivet. Mangfoldet gjør også at OF kan fokusere på sin viktigste rolle: Å være en formidler av den største, symfoniske musikken. Det betyr ikke at orkestret ikke har bredde i program, målgrupper, arenaer og formidling. Men det betyr at OF kan finne sin hovedprofil i de større symfoniske formatene og i mindre grad i crossover-sjangrer, opera og kammerorkesterprosjekter etc. Det er også i det store formatet at OF har en ambisjon om å være en vital internasjonal aktør.

OF opplever å ha et stort ansvar som musikalsk tradisjonsbærer. Samtidig er det internt i organisasjonen stor interesse for innovasjon og nye ideer, noe ikke minst den omfattende strategiprosessen for 2014-19 viste.

OF har som ambisjon å være et flaggskip i norsk musikkliv. Det jobbes derfor kontinuerlig med å skape kontaktpunkter og relevans mot ulike deler av samfunnet, gjennom samarbeidsprosjekter og deltagelse i offentligheten.

To store saker som har tatt mye tid av administrasjonens kapasitet de siste årene er:

- a) Oslo Konserthus (OK): Kravene til fremtidige utbedringer store. I hele evalueringsperioden har konserthuset vært en stor utfordring, både økonomisk, akustisk, praktisk og funksjonelt.
- b) Pensjonsutfordringer: Etter DNO&B er OF den institusjonen i norsk kulturliv med de største pensjonsforpliktelsene, noe som årlig spiser stadig mer av

produksjonsmidlene. I 2015 er ca. 105 % av statstilskuddet låst i faste kostnader (lønn/pensjon til faste ansatte og husleie), noe som i praksis betyr at alle produksjoner må tjene seg selv inn. I tillegg til kostnadene i seg selv er også *uforutsigbarheten* i pensjonsutgifter svært krevende å håndtere i et regnskap som balanserer med ytterst små marginer.

1. Gjøre musikk av høy kunstnerisk kvalitet tilgjengelig for flest mulig

1.1 Årlig rapportering til departementet – kvantitative indikatorer

Tall de siste fire år (justert tabell fra NTO) for resultatindikatorene under resultatmålet *Formidle musikk av høy kunstnerisk kvalitet til et bredt publikum.*

	2011	2012	2013	2014
1.1.1 Totalt antall publikum	102 206	113 484	124 200	116 730
1.1.1.1 Herav Den Kulturelle Skolesekken (grunnskolen)	5 000	5 196	5 600	6 058
1.1.1.2 Herav Den Kulturelle Skolesekken (videregående)	3 100	560	1 400	1 335
1.1.2 Antall publikum på konserter rettet mot barn og unge	9 900	10 392	11 000	10 126
1.1.3 Antall publikum på billetterte arrangementer	80 136	72 959	89 000	94 655
1.1.3.1 Herav fribilletter	2 396	2 942	2 500	2 556
1.1.3.2 Herav sponsorbilletter	750	0	0	0
1.1.4 Antall publikum i egen konsertsal/fast arena	72 901	72 667	76 000	67 954
1.1.5 Antall publikum på turnékonserter i Norge	17 267	33 377	26 500	23 775
1.1.6 Antall publikum i utlandet	5 350	2 600	15 900	24 389
1.1.7 Antall publikum på symfonikonserter	95 518	109 484	116 800	116 118
1.1.8 Antall publikum på kammerkonserter	818	1 645	1 000	612
1.1.9 Antall publikum på andre konsert- og forestillingsformer	5 870	8 632	6 300	6 160

Utfordringen med å sammenligne tall i NTO-rapporteringen er at noen av kategoriene er blitt tolket litt ulikt i noen år, slik at utslagene i noen tilfeller kan se større ut enn de egentlig er. Kategorien *andre arenaer i Oslo*, som tidligere var et eget punkt, ser også ut til å ha blitt summert feil i NTOs rapport (pga. denne omleggingen), men er korrigert i tabellen slik den står overfor.

Kategorien *antall publikum på konserter rettet mot barn og unge* handler om samarbeid/programmering knyttet til Den kulturelle skolesekken + billetterte arrangementer, noe som varierer noe i omfang fra år til år.

OF har ikke kapasitet til å satse på alle fronter hvert eneste år. Vi veker litt ulikt fra år til år – slik at vi over tid kan innfri det omfattende mandatet som vi har. Enkelte satsninger vil nødvendigvis slå veldig positivt ut på noen variabler. Andre ting høyt ut på andre variabler.

Generelt er bildet at publikumstillene er nokså stabile. Når billetterte publikummere i egen sal går ned, så går billetterte publikum i utlandet noe opp. I 2014 var dette tilfellet, særlig pga. Japan-turneen. I deler av evalueringsperioden har vi også – som vi vil komme inn på – hatt noe større fokus på Norge som turnéland, og noe mindre på internasjonale turneer, noe som kan sees på publikumsuttellingen på dette punktet i årene 2012-14. Like relevant kan det derfor være å nevne at vårt gjennomsnittlige belegg for symfoniske konserter i Oslo Konserthus (fratrukket Den kulturelle skolesekken og ung.kom) er i evalueringsårene:

2011 - 82%
2012 - 81%
2013 - 81%
2014 - 83%

Salen vår tar 1400 publikummere.

1.2 Tall for de siste fire år (tabell fra NTO) for resultatindikatorene under resultatmålet *Utvikle forestillingsformer og formidlingstiltak, særlig overfor barn og unge.*

	2011	2012	2013	2014
1.2.1 Totalt antall konserter	194	163	167	148
1.2.2 Antall konserter rettet mot barn og unge	11	12	11	10
1.2.3 Antall konserter i egen konsertsal	65	63	102	60
1.2.4 Antall turnékonserter i Norge	6	6	10	7
1.2.5 Antall konserter i utlandet	4	2	8	15
1.2.6 Antall symfonikonserter	75	77	80	82
1.2.7 Antall kammerkonserter	8	14	13	8
1.2.8 Antall andre konserter og forestillingsformer	111	72	74	58
1.2.9 Antall transmisjoner	21	23	20	17
1.2.10 Antall utgitte CD-innspillinger	5	4	3	3

1.2 Mener orkestret det finnes andre indikatorer som kan gi et mer dekkende bilde?

Tall gir utvilsomt viktige indikasjoner på publikums størrelse. Like fullt er arenaer, typer av prosjekter og programmering faktorer som varierer fra sesong til sesong og som derfor bør supplere kvantitative målestørrelser. Vi vet mye om hva som skal til for å fylle vår faste konsertsal til randen. Samtidig er mandatet vårt bredt og publikumsantall kun én av flere viktige faktorer.

For å komme et større publikum i møte er derfor våre store utendørskonsserter og samarbeidskonserter med andre aktører særlig viktige. (Eks. kammerkonsserter på Ridehuset/Munchmuseet, Furuset/Alna-konsserter, Tøyen-konsserter, studentkonserter på Blindern, utekonserter på Myraløkka/Rådhusplassen m.m.) Å eksponere oss for stadig nye publikummere er ikke minst viktig for å sikre sterkere legitimitet og rekruttering (mer om dette i pkt. 2.6.7).

Vi jobber også bevisst mot konkrete enkeltpersoner og miljøer der vi vet at det finnes et potensial for publikumsrekruttering. Tidvis jobber vi også mot utvalgte grupper der vi vet det er vanskelig å oppnå interesse, men som like fullt ligger i vårt mandat å forsøke å nå ut til. Dette er noe som det ikke finnes rom for å problematisere i rapporter, men som like fullt er blant våre ukentlige dilemmaer knyttet til ressursbruk og effektivitet. Noen kvalitative beskrivelser av hvordan institusjonen jobber med disse dilemmaene kunne derfor ha gitt en mer nyansert evaluering om nettopp effektivitet, publikumsbygging og -uttelling, samt utfordringene ved dette arbeidet.

1.3 Har orkestret egne publikumsundersøkelser som kan belyse måloppnåelsen?

Orkestret gjennomførte en publikumsundersøkelse i 2012 i regi av annonseformidlingsbyrået MEC. Den kartla oppfatningen av klassisk musikk og Oslo-Filharmonien i spesifikke målgrupper i Oslo og Akershus, i tillegg til medievaner og -preferanser. Høsten 2013 ble det også foretatt en stor kartlegging av Oslofolks kulturbruk i samarbeid med Norsk Publikumsutvikling. Dette ga mye informasjon, og dannet også noe av grunnlaget for fokusgruppesamtaler i 2014, med tre ulike segment: 1) Nytt publikum, 2) studenter og 3) faste, sporadiske publikummere.

Vi har opplevd at både den kvantitative og kvalitative informasjonen som vi har fått tilgang til gjennom disse undersøkelsene har gitt gode innspill til hvordan vi mer treffsikkert kan nå disse gruppene. Det handler om i hvilke kanaler vi best treffer dem, hvilke medier de forholder seg til, hvilke programmer de er mest interessert i, kunnskapsnivået om klassisk musikk, hvilke verktøy de hovedsakelig trigges av, hvilke visuelle uttrykk som tiltaler dem, hva som er viktig i konsertopplevelsen, i salen, rundt konsserter etc. En av de mest entydige tilbakemeldingene vi har fått, er at det særlig er utendørskonsertene våre som åpner dørene mot et større publikum.

1.4 Orkestrets analyse og vurdering av utviklingen.

Tidligere var synlighet i Aftenposten nok til i seg å fylle plassene i vår konsertsal. Nå erfarer vi at det er stadig vanskeligere å nå ut til et bredt publikum gjennom de tradisjonelle mediene. Massemediene har endret seg radikalt bare i perioden 2011-14, og det å lykkes med kommunikasjon i dag handler om å gjøre viften av virkemidler både mer treffsikker og samtidig bredere. I dag må vi være tydelige i alle flater og kanaler. Vi har også tilknyttet oss noen utvalgte opinionsdannere/ambassadører for i større grad å etablere samarbeid med grupper og personer som kan fungere som døråpnere og bidra til å øke engasjementet og interessen om orkestret og klassisk musikk generelt. Konkurransesituasjonen i Oslo på kulturmarkedet i sin alminnelighet og på konsertmarkedet i særdeleshett tilsier også at enhver konsert med OF i dag bør programmeres og markedsføres som en begivenhet utenom det vanlige. Dette gjelder særlig konserter som ikke er en del av et abonnement, og som derfor må selges fra bunnen av.

Orkestrets kjernerepertoar er fortsatt det som appellerer til flest mennesker. Men det appellerer samtidig ikke til alle grupper som har et forhold til oss. Vi jobber derfor med å kommunisere våre ulike repertoarkonsepter overfor andre publikumsgrupper enn kjernemålgruppene. Hver enkelt konsert kan derfor ikke vurderes opp mot målet om å nå ut til et bredt publikum. Det er vår vifte av tilbud som i løpet av en hel sesong skal kunne tiltrekke ulike publikumsgrupper. Men fra sesong til sesong vil også tall variere avhengig av turnéomfang, typer av prosjekter etc. Men vi jobber med at bredden i det vi gjør over tid må være tilstrekkelig variert til at det treffer en relativt bred publikumsmasse.

2. Fremme kunstnerisk utvikling og fornyelse

2.1 Årlig rapportering til departementet – kvantitative indikatorer Tall for de siste fire år (tabell fra NTO) for resultatindikatorene under resultatmålet *Utvikle et allsidig repertoar som omfatter både norske og utenlandske samtidsuttrykk.*

2011	2012	2013	2014
------	------	------	------

2.2.1	Totalt antall fremførte verk	123	138	154	140
2.2.1.1	Herav orkesterverk	102	116	128	118
2.2.1.2	Herav kammermusikalske verk	21	22	26	22
2.2.2	Antall urframføringer (kunstmusikk)	4	2	2	8
2.2.3	Antall norske samtidsverk komponert de siste 50 år	8	11	13	22
2.2.3.1	Herav orkesterverk	6	8	8	17
2.2.3.2	Herav kammermusikalske verk	1	3	5	5
2.2.4	Antall utenlandske samtidsverk komponert de siste 50 år	22	18	12	16
2.2.4.1	Herav orkesterverk	15	13	8	10
2.2.4.2	Herav kammermusikalske verk	7	5	4	6

I disse tallene ser vi særlig at 2014 skilte seg ut mht. antall norske samtidsverk komponert de siste 50 år. Ikke bare hadde vi mange verk, men også kostnadskrevende og dels i store format.

2.2 Mener orkestret det finnes andre indikatorer som kan gi et mer dekkende bilde?

Kvantitative indikatorer gir alltid svar på noe, og det sier også *noe* om omfanget av en satsning. Samtidig gjør vi innimellom satsninger som er så store at det er urimelig kun å veie dem i tall. Eksempelvis har OF bestilt og urfremført to verk av henholdsvis Ørjan Matre (65 min) og Henrik Hellstenius (55 min) i 2014. Disse to verkene vil i rapporteringen kun telle som to verk. Men i omfang, satsning og økonomisk investering var disse to produksjonene betydelig vektigere enn om vi hadde spilt/bestilt fire-fem kortere verk. Rapporteringen på dette punktet kunne derfor tillegges en kort prosatekst, gjerne med en kunstnerisk begrunnelse.

Tanken bak den samtidssatsningen som vi har gjort i evalueringsperioden har vært å ikke bare gi løse bestillinger, men over tid å gi noen av de fremste norske komponistene rom og tid til å investere i å skrive for orkester. Få komponister har i dag mulighet til å fordype seg i orkestret som medium over tid. Ambisjonen vår har vært at ved å gi slikt fordypningsrom, vil muligheten til å oppnå enda høyere kvalitet bli større.

Både Matres verk og Hellstenius verk har vært kommunisert i samtidsmiljøene ikke bare som nye orkesterverk – men som begivenheter. I Klassekampen ble LOVEN i 2014 kåret til "årets konsertopplevelse" på den klassiske musikkarenaen i Norge. Det vi har erfart over disse årene er samtidig at noen av komponistene opplever at fokuset/ arbeidspresset har blitt i overkant konsentrert og stort. Vi har derfor jobbet i sesongen

2014/15 med å utvikle et nytt handlingsdokument for samtidsmusikk for årene frem mot jubileet i 2019, for å justere dette satsningsformatet noe.

2.3 Hvordan har orkestret arbeidet i den siste fireårsperioden for å utvikle ny norsk musikk?

OF er opptatt av hvordan vi kan inspirere ikke minst unge musikkbegavelser til å interessere seg for symfoniorkestret som medium og kompositorisk verktøy. Våre tiltak for å bidra til å inspirere frem ny, norsk orkestermusikk spenner derfor bredt.

De lekne variantene utøver vi i familiekonserter sammenheng, med komponist-workshops for barn, der ungene skriver snutter av musikk for deretter å få dette spilt/improvisert som klingende resultat fra OFs musikere umiddelbart etterpå.

Større kunstnerisk ambisjon har vi med vårt årlige samarbeid med Norsk Komponistforening (siden 2009), ung.kom. Her bruker ungdom fra ca. 6 musikklinjer på Østlandet (guidet i workshops av en mentor/profesjonell komponist) ett skoleår på å skrive et ca. 5-7 minutter langt verk for fullt symfonisk orkester. Dette blir fremført i april hvert år på konsert i Oslo Konserthus. Ungdommene får hjelp til selve orkestreringen, men det musikalske materialet har de selv eierskapet til. Tilbake-meldingene fra skolene er at dette skaper veldig fine møter med orkestret, og en unik musikalsk erfaring for de unge.

OF har også tegnet en samarbeidsavtale med Norges musikkhøgskole der vi har stilt oss til rådighet for workshops o.l med komposisjonsstudentene. Vi har jevnlig møter med skolens aktører, men fortsatt er det ikke så mange komponiststudenter som i sine første år på NMH velger å skrive for stort orkester og er klar for å prøve dette ut med OF.

Den største satsningen på norsk samtidsmusikk i perioden 2012-14 har vært *Sesongens komponistprofil*. I sesongen i 2012/13 var dette Jon Øyvind Næss, i 2013/14 Ørjan Matre og i 2014/15 Henrik Hellstenius. Denne satsningen har gitt de tre komponistene en mulighet til å fordype seg i orkestret som medium over et lengre tidsintervall. OF har gitt dem profilerte bestillinger, synliggjøring i ulike formater, medieeksponering over tid. Kompetansen på samtidsmusikkrepertoar i orkestret synes også å ha utviklet seg i løpet av disse årene. Dette er i alle fall tilbakemeldinger som vi har fått fra komponister som har hørt oss jevnlig i løpet av evalueringsperioden.

Men vi har ikke bare satset på komponistprofiler i denne perioden. Vi har også gjort en rekke bestillinger og fremføringer av andre samtidskomponister. Det er få aktører i Norge som har stor kompetanse på alt som rører seg i samtidsmusikkfeltet internasjonalt. For OF har det derfor vært viktig å ha god dialog med sentrale medlemmer i Norsk Komponistforening og i Ultimafestivalen (som OF også var en av medstifterne av). I årene 2011-13 var Norsk Komponistforening også representert i Programrådet i OF med den hensikt å formelt bidra til å gi innspill til særlig samtidsmusikkutviklingen i orkestret.

Noen deler av samtidsmusikkscenen er opptatt av helhetlige konsertkonsepter. Det har vi i noen grad utprøvd i 2014/15, og i 2015/16 tar vi dette ytterligere et steg videre ved

at vi har gitt to komponister en kuratorfunksjon for to av våre produksjoner. De vil kuratere hver sin helaften konsert med både egen og andre komponisters musikk.

I evalueringsperioden har vi også gjort følgende innspillinger med norske komponister: En portrettplate med Lars Petter Hagen (2013), en jubileumsutgivelse av Arne Nordheims musikk (2011) og en plate med Hvoslef/Sæverud obokonsserter (2014). For Hagens innspilling fikk han Spellemannsprisen i klassen Årets Komponist i 2013, og nokså oppsiktsvekkende internasjonale anmeldelser.

2.4 Hvordan reflekterer orkestret rundt forholdet mellom utvikling/fornyelse og publikumssuksess?

Repertoar:

I 2014 har vi hatt fire større produksjoner der hoveddelen av repertoaret har vært samtidsmusikk. I forbindelse med disse produksjonene har vi jobbet oss nærmere disse miljøene, også publikumsmessig. En gjennomgang og opplisting av konkrete miljøer ble utgangspunkt for konkrete kampanjer og målrettet markedsføring mot de mest relevante aktørene. Det finnes i Oslo et betydelig publikum som er interessert i samtidsmusikk, det ser vi ikke minst på de arenaene der samtidsmusikk er kjerneaktiviteten. Å spille på lag med de aktørene som er relevant i dette miljøet er derfor en egen strategi for oss. Vi har også i flere av kampanjene kunnet måle effekten. Mot noen miljøer har uttellingen vært stor, mot andre liten.

Samtidig erfarer vi også at samtidspublikummet er mer prissensitivt. Dette, parallelt med at OF har et stadig sterkere behov for å fylle salene til randen med flest mulig fullprisbetalende, er en krevende kombinasjon. Vi har generelt en restriktiv policy knyttet gratisbilletter. De økonomiske utfordringene i dette forsterkes også ved at mange av samtidsproduksjonene krever mye ekstrautstyr noe som er dyrt for oss å leie i Oslo Konserthus. I den omfattende leieforhandlingsprosessen som vi har gjort med Oslo Konserthus i 2013-15, har det vært et uttalt mål å forbedre vår fleksibilitet og å få ned slike kostnader. Det har vi lyktes med i stor grad, og fra og med april 2015 vil dette være betydelig forbedret. I tillegg arbeider vi stadig mer for å få inn eksterne midler til ekstraordinære produksjoner. Det lykkes vi med innimellom, men dette er like fullt alltid en avveining, da ting ofte må planlegges før eventuelle støttebeløp er innfridd. Frem mot jubileet i 2019 holder vi for tiden på å legge en mer langsiktig og konkret plan for akkurat samtidsmusikkfeltet som også inkluderer ekstern finansiering.

Samtidig er det en realitet at når inntekspotensialet vårt er begrenset parallelt med at utgifter til pensjon og konserthus øker stort, er det et reelt dilemma at det fremover vil være krevende å frigjøre den økonomiske fleksibiliteten som må til for å satse på samtidsmusikk i det omfanget som vi har gjort de siste par årene.

Det internasjonale konsertmarkedet er i hovedsak enda mer økonomisk presset enn oss. Det er derfor i praksis – slik feltet i dag fungerer – nesten umulig å tenke seg at vi skal kunne ta med store, nye, norske verk på store, internasjonale turneer. Vi har derfor en egen strategi fremover (2016-19) knyttet til at verkbestillingene våre skal orienteres mot komponister som vi tror kan ha mulighet til å bli presentert som åpningsverk på

våre internasjonale konserter. Vi tror det både vil tjene norske komponister, og at det kan bli viktige identitetsmarkører for oss.

Annen form for fornyelse:

Fornyelse og utvikling handler ikke nødvendigvis bare om nytt repertoar. Det kan også handle om form, visuelt uttrykk, bevissthet, ritualer, sammenstilling av program, hvem vi samarbeider med, samt om alle typer av kommunikasjon. Vår oppfatning er at fornyelse både er mulig og ønskelig innenfor de fleste av disse elementene de nærmeste årene.

Allerede i 2014 har vi gjort innovative grep som har fått positiv oppmerksomhet – også fra kjernepublikum (se pkt. 2.6.1). De færreste fornyingselementene møter misnøye hos publikum. Vår erfaring er at vårt publikum søker opplevelser i mange ulike former. Viktig for oss er snarere at nytenkningen gjøres i takt med organisasjonen og menneskene som skal utføre endringene, og at de grepene som vi velger å fornye, velges med omhu.

Enkle ting som "Etterspill" (sosial møteplass i Glasshuset) etter noen av våre konserter, har skapt nye og fine møter mellom utøvere og publikum som ellers ikke ville ha funnet sted. Visuelle grep som å perfeksjonere den felles inngangen ved konsertstart, enkle visuelle virkemidler som bidrar til å forsterke musikken etc., er andre elementer som vi allerede ser positiv effekt av. Dette har handlet om oppmerksomhetstrening, hvor man plasserer blikket, hvordan man forholder seg til medmusikere, hvor man kanalisere oppmerksomhet etc. Noen av disse grepene er ikke veldig tydelige for alle i publikum – umiddelbart. Men summen av slike elementer vil styrke kontakten med publikum, noe som nettopp er hensikten.

Oppsiktsvekkende programgrep og enkle formidlingsgrep både visuelt og verbalt, er elementer som vi fortløpende diskuterer og evaluerer. Stikkord her er å lete etter formidlingsgrep som publikum kan snakke om, ekstraelementer som skaper oppmerksomhet, synlighet og grep som kan forsterke konsertopplevelsen til å bli begivenheter. Med større grad av fleksibilitet i bruken av Oslo Konserthus fra også med 2015/16, kan vi virkelig gjøre et større mulighetsrom her.

2.5 Orkestrets analyse og vurdering av utviklingen.

Å lede og drifte et symfonisk orkester handler i stor grad om både å forvalte og legge til rette for topp prestasjoner og om å håndtere sårbarhet. For noen er det svært krevende å skulle levere prestasjoner – uke etter uke – på det nivået som forventes av et orkester som OF. Fornyelse og utvikling må derfor i større grad enn i en del andre felt skje i løpende dialog og samspill med hver og en i organisasjonen. Noen ganger må man som ledere stille krav, pushe grensene og utfordre. Andre ganger må man som ledere tre til siden – og lytte. Her kan det være krevende balanse ganger, men tankegangen internt hos oss har like fullt vært at vi må utfordre oss selv og vår egen komfortsone, og så må vi også tåle å trå litt feil – noen ganger.

Orkesterfeltet i Norge er nokså demokratisk organisert. Det gjør at vår organisasjon er raske til å gripe endringer som det er stor enighet om. Men det innebærer også at andre endringer tar noe lengre tid enn det trenger å gjøre i mange andre felt.

For å skape en mulighet for mer helhetlige beslutninger i den kunstneriske planleggingen i OF, har vi i 2014 løftet kunstnerisk plansjef-funksjonen tilbake inn i ledergruppen. I mandatet til kunstnerisk plansjef står det at det er viktig å sørge for forankring i programrådet (som består av musikere). Men plansjefen er samtidig nå gitt et tydeligere handlingsrom.

Et annet punkt vi har fornyet og vitalisert de siste årene, er samarbeidet mellom markeds- og programavdeling. I det tror vi at det ligger en viktig forutsetning for å lykkes med endringer og fornyelse: Dersom det er tett forståelse mellom disse to leddene, vil kunstneriske endringer ha større sannsynlighet for å lykkes.

Det er generelt lite gjennomtrekk/utskifting av ansatte i vårt orkester. Mange står i arbeid til de når særaldersgrensen på 65 år, men med den såkalte 85-årsregelen er det også mulig å gå av på 62 år. Selv fremhever musikerne at kombinasjonen av flere generasjoner og ikke minst de eldre musikernes åpenhet mot de nyansatte, er noe som har økt endringsviljen og nysgjerrigheten internt de siste årene.

Noen av musikerne har selv vært drivkraften bak kammermusikkserien vår på Munchmuseet/Ridehuset. Andre musikere lager på eget initiativ kommunikasjonsintervjuer med solister og dirigenter. Og andre igjen er idealistiske fotografer og facebookbrukere på vegne av OF.

Både Faglig råd, Orkesterkomité og Programråd deltar også når endringer skal forankres. Og vi har månedlig ulike diskusjoner, evalueringer og innspill knyttet til både produksjon, programmering og kommunikasjon. Kjerneproduktet til OF er – uansett hvordan man ser på det – et historisk repertoar som vi har sterk tro på og som vi opplever har stor interesse hos stadig nye generasjoner. Det at noen mener at vi kan være repetitive og lite nyskapende i repertoarsammenheng, må ses opp mot at publikumsundersøkelser viser at kunnskapen om kjernerepertoaret vårt ikke er så stor i en del av publikummet vårt. Å bli for "tradisjonell" i repertoarprofil er noe journalister i stor grad griper fatt i som noe problematisk. Vår daglige utfordring og erfaring er snarere at deler av vårt program har stilt altfor høye krav til kunnskap/lyttekompetanse til deler av publikum. Men dette igjen må veies opp mot det ansvaret vi har for å utvikle orkesterrepertoaret, en "sound" som virkelig holder ypperste kvalitet, og et internasjonalt marked og bransje som setter bestemte standarder og forventninger.

Feltet vårt er likevel slik at selv små fornyingsgrep raskt får positive tilbakemeldinger. Begrensninger handler derfor i større grad om økonomi, om Oslo Konserthus, samt om begrensninger i vår administrative kapasitet, snarere enn om vilje. Med så store administrative ressurser låst i basisfunksjoner, salg, konserthus og pensjonsutfordringer, i tillegg til vanlig orkesterdrift, er det krevende å finne ressursene for å generere, løfte og gjennomføre ekstraordinære nye, og innovative grep.

2.6 Egenvurdering av kvalitet.

Et kjennetegn som OFs musikere selv ofte vektlegger, er den sterke selvjustisen som finnes i alle ledd av orkestret. Seniorer blant musikerne hevder at orkestret spiller bedre i dag enn for bare 5 år siden. Dirigenter fremhever musikernes sterke selvdisiplin og den evnen de har til å være best når det gjelder. Fra internasjonale turneer får vi også tilbakemeldinger om en særlig sterk scenisk uttrykksvilje – noe som vi i tråd med handlingsplaner 2014-19 har prosesser for å jobbe videre med å forsterke de nærmeste årene. Det har også i evalueringsperioden vært lagt vekt på å ha sosiale møteplasser for orkestret, da et positiv miljø det er en forutsetning for godt lagspill.

Det er også et faktum at arbeidstidsbetingelsene i mange fantastiske internasjonale orkestre i dag er lite tilfredsstillende. Slik sett er det et privilegium og etter hvert et konkurransefortrinn at vi anerkjenner verdien i å ha musikere som leverer optimalt når de er på jobb, som har tid til å øve, og som har overskudd til også å bidra til utviklingen av andre deler av norsk musikkliv, utover den arbeidstiden de yter hos OF. Samtidig innhenter den internasjonale virkeligheten også oss. Arbeidskravene øker – og vil også måtte økes ytterligere de nærmeste årene – for å kunne hente inn større inntekter. Bekymringen er om vi klarer å opprettholde en administrativ kapasitet til å håndtere dette, og også om og hvordan dette vil påvirke den kunstneriske kvaliteten.

At vi jevnlig har oppdrag og ikke minst forespørsler fra noen av de fremste arenaene og konsertarrangørene i verden, gir også en indikasjon på at vi oppleves som et orkester av høy kvalitet. Med det vi kaller Petrenko-effekten opplever vi også at vi i større grad enn på lenge kan være selektive i valget av turneer. Med dette menes at vi har økt vår internasjonale etterspørsel, vi har større pågang fra internasjonale aktører, og vi opplever å være en merkevare som det er skapt interesse omkring. Petrenkos fleksibilitet knyttet til verbal formidling, hans villighet til å stille opp på arrangementer, i medier, gjennom foredrag etc., gjør også at vi på flere måter kan bygge en tett relasjon med ham, og bruke ham for å bidra til å heve interessen for orkestret.

Bare i Petrenkos første sesong (2013/14) spilte vi to konserter på BBC The Proms i London og hadde en oppsiktsvekkende 14-dagers turné til Japan, fullfinansiert av det japanske teknologifirmaet Toshiba. I sesongen 2015/16 er vi engasjert til å spille to konserter på Edinburgh-festivalen, en Spaniaturné, og en større Englandsturné. Større turné-virksomhet enn dette har vi ikke kapasitet til verken administrativt eller økonomisk (primært pga. tapte billettinntekter i OK).

Nylig fikk vi også et tilbud om å dele en innspillingscyklus med samlede symfonier av dansken Per Nørgård, sammen med Wiener Philharmoniker, noe vi er i gang med i 2015. I vår plan om også å velge ut noen hovedsatsninger av internasjonal samtidsmusikk, gir denne relasjonen klar mening.

Musikerutvikling:

Vi vil understreke viktigheten av å være et fullt utbygd symfonisk orkester. Grunnen til det er ikke minst fordi det er viktig å spille de store symfoniene med en kjernebesetning som felles kan bygge kollektive tolkninger. Slik det aldri i lagspill innenfor idrett vil være snakk om å ta inn vikarer som ikke kjenner den interne kulturen, har Faglig råd også

foreløpig gitt klare råd om at vi ikke bør akseptere reduserte musikerstillinger. Vi opplever det som viktig for "sunden", samspillet og kvaliteten i orkesteret at det er en fast stab der alle er dedikerte til orkesterspill.

Men nettopp det at mange musikere involverer seg i musikklivet utover OF har vært en viktig årsak til at nivået omtales som høynet de siste årene. Som eksempel utgjør OF en kjerne av medlemmene i Det Norske Kammerorkester – og har gjort det fra starten av. Vi har også prioritert å ha en månedlig kammermusikkserie på Ridehuset/Munch-museet. Grunnen til dette er at vi vet at kammermusikk bidrar til å øke nivå, inspirasjon og samhold hos musikerne. Vi hadde også i årene 2011-13 en orkesterfestival i juni måned, for å gjøre repertoar for mindre besetning, med fokus på musikerutvikling og på å spille på nye steder og for et annet publikum. Dette måtte vi kutte i 2014 av økonomiske årsaker, men vi har samtidig tatt inn noen produksjoner med mindre besetning i 2013/14 for å dekke noe av det samme faglige behovet.

Det er mange som fremhever den særlig gode strykerklngen i orkestret. Men alle ledd av orkestret holder svært høyt nivå, og at nåløyen for å få en jobb i orkestret blir stadig mindre. Søknadsmengden til stillinger i orkestret kan indikere noe om orkestrets attraktivitet: To fiolinstillinger nylig hadde som eksempel 177 søkere og én hornstilling 121 søkere. Søknadsmengden, ikke minst fra internasjonale søkere, synes bare å øke.

I tråd med strategiplanen 2014-19, nedsatte vi i 2014 også et utvalg med utgangspunkt i Faglig råd for å definere tiltak som kan bidra til ytterligere å utvikle orkestret faglig. Dette arbeidet er det lagt et solid fundament for – ikke minst gjennom ulike gruppearbeid, er godt i gang i 2015 og kommer til å jobbes med gjennom hele strategiperioden frem mot 2019.

Prøvespill/rekruttering:

Vi har som mål at nyansatte ikke bare skal assimileres i den interne kulturen vi har. Tvert imot uttrykker vi eksplisitt at vi skal gi dem rom til å bidra til å utvikle organisasjonen. Det er interessant hvordan musikerne peker på at diskusjonene rundt aktuelle kandidater har endret seg de siste årene, fra spørsmål som: *Hvilke av kandidatene passer inn hos oss?*, til *Hvilke kandidater kan tilføre oss noe?* OF har også med hell lagt opp til enkelte prøvespill i andre land, med den hensikt å gjøre det så lett som mulig for toppkandidater å søke. De siste årene er ikke minst en sentral hornstilling besatt på denne måten.

2.6.1. Hva vil dere med orkestret? Hvilke kunstneriske visjoner har dere for orkestret? Hva er bestemmende for repertoarprofilen?

Eksempelvis: Hvordan kommer visjonene konkret til uttrykk i repertoaret? I de enkelte produksjonene? Hva gjør dere for å bidra til å sikre en løpende utvikling av de kunstneriske visjonene? Er det barrierer i eller utenfor orkesteret som hindrer dere i å virkelig gjøre de kunstneriske planene og intensjonene fullt ut?

Nevn gjerne eksempler på vellykkede og mindre vellykkede produksjoner som kan belyse spørsmålet.

I sesongen 2013/14 har vi brukt mye tid internt på å utforme og forankre en strategi og detaljert handlingsplan frem mot 2019, for bl.a. programmering og kunstnerisk visjon. Vi har satt som mål å bli en innovativ og utfordrende kulturinstitusjon i Norge, samt en

vital aktør i det internasjonale orkesterfeltet. I tillegg skal vi sørge for å *bevege* – både publikum, musikkunsten og samfunnet rundt oss.

Den aller viktigste visjonen OF har, er å formidle det fantastiske kjernerepertoaret som finnes for orkester til et størst mulig publikum, å ta et ansvar for å utfordre og fornye dette repertoaret, samt å treffe et bredt publikum gjennom vital og variert formidling.

Vi bruker også mye tid på å finne repertoarideer som kan vekke oppsikt, nasjonalt, lokalt og internasjonalt. Vi jobber dessuten tettere enn noen gang opp bransjen i London, og med aktører fra ulike andre kunstfelt for å lete opp stadig nye formidlingsideer. Programrådet – som består av fire musikere (og kunstnerisk plansjef), møtes også hyppig for nettopp å bistå i det kreative arbeidet.

Vi har klare internasjonale ambisjoner og vi får nå også så høye honorarer internasjonalt, at det koster oss stadig mindre å dra ut, annet enn tapte billettinntekter i Oslo Konserthus.

Hva gjelder innspillinger, har vi de siste årene hatt kontraktsmessige begrensninger med både nåværende sjefdirigent, og tariffbegrensninger med orkestret i perioden med tidligere sjefdirigent. Dette har medført at vi ikke har kunnet utnytte innspillingspotensialet godt før i 2015.

Men heller ikke fra 2015 satser vi i stort omfang på innspillinger. Snarere har vi lagt en strategi knyttet til å levere få produkter med maksimal kvalitet i alle ledd. Vi har i 2014 inngått en intensjonsavtale med et norsk plateselskap, LAWO, for sammen å kunne løfte en norsk label/få nært eierskap til helheten av produktet, sammen med et engelsk-norsk produsentteam.

Og for å kompensere for Konserthusets begrensninger knyttet til strømming o.l, har vi søkt oss i en helt annen retning: Mot å lage tv-produksjoner og høykvalitets innspillinger som kan gi oss noe ekstra (se også pkt. 2.6.8.).

Vi har også de siste årene jobbet mye med å lete opp nye, unge dirigentnavn som vi har ambisjoner om å knytte tettere til oss. Vi ser også at ved å ha en kunstnerisk plansjef, kommer vi mer frempå og er tidligere i den kunstneriske planleggingen.

De siste årene er OF også blitt mer bevisst å balansere repertoar med tanke på å variere lydstyrke/-nivå, for ikke å overbelaste musikernes hørsel. I Oslo Konserthus opplever mange musikere at de må spille veldig sterkt for akustisk å nå ut, noe som gjør at vi må ta hørselsutfordringer på særlig alvor.

Konserthusutfordringer

Fordi vi har et krevende konserthus, akustisk, omdømmemessig, økonomisk og funksjonelt, har vi lenge lagt veldig vekt på å ha produksjoner også utenfor huset – ikke minst for å treffe et større og bredere publikum. Utfordringene knyttet til dette er at hele vår økonomi og virksomhet er bygget omkring de faste rammene som virksomheten i Konserthuset legger. Det innebærer at vi har uforholdsmessig store ekstrakostnader hver gang vi beveger oss utenfor huset. Det er svært kostbart å flytte et orkester, og det fordrer sterke, økonomiske samarbeidsrelasjoner med andre. Samarbeid er derfor i det

hele tatt derfor en svært viktig strategi for oss – da det i mange tilfeller gjør bruken av våre ressurser mer effektive (Mer om samarbeid i pkt. 2.6.3.).

Norsk profil

I perioden 2011-13 hadde vi vesentlige begrensninger knyttet til turneer i kontrakten med sjefdirigenten vår. Det var også en tid internasjonalt der finanskrisen ga spesielle utslag. På de turneene vi gjorde i evalueringsperioden, har vi hatt mindre mulighet til å diktere hvilke solister vi har ønsket å ha med oss, da store, internasjonale navn i mange tilfeller har vært en forutsetning for i det hele tatt å få turneer. Internasjonale konsertarrangører har – slik vi har opplevd det – vært spesielt opptatt av å ta minimal økonomisk risiko knyttet til program/solist.

Selv om turneer fortsatt er et stort spill med svært mange hensyn, har vi likevel et uttalt mål i vår nye strategiplan fra 2014- om å forsøke å bestille og ta med oss norske verk når vi er ute på turné. Men erfaringene våre viser altså at turnéarrangører setter sterke føringer for hvilket repertoar vi *kan* ta med. Vi foreslår nå alltid norske solister når vi reiser ut, og heldigvis holder en rekke norske solister et så høyt internasjonalt nivå at de regnes som svært attraktive av nær sagt alle i bransjen. I sesongen 2015/16 har vi for eksempel både med oss Vilde Frang og Henning Kraggerud. Og i sesongen 2017/18 er både Truls Mørk og Leif Ove Andsnes inne. I tillegg spiller vi stadig oftere inn de nye, yngre norske utøverne, for også å bidra til å hjelpe dem ut i verden.

Eksempler på vellykkede produksjoner:

a) Kvalitet i stort format:

Høsten 2014 gjorde vi gjennom flere perioder et dypdykk i Rachmaninovs 2. symfoni, sammen med teatermannen Tom Remlov og danser/koreograf Kyrre Texnæs. Vi hadde ulike workshops der vi testet ulike visuelle grep og formidlingsgrep etc. Både samspillsteknikker, bevegelser, regi, gruppedynamikk og konsentrasjon ble utforsket og utprøvd. Noe tok vi med oss videre inn i konsertsituasjonen, noe var øvelser som eksperimenterte og ikke var ment som noe annet enn inspirasjon og lagbygging.

Det første målet knyttet til dette var turneen høsten 2014 til Tyskland/Luxembourg. Her ble Rachmaninov-symfonien et høydepunkt som fikk fantastiske kritikker. Flere fremhevet også nettopp energi og visuell utstråling, i tillegg til kunstnerisk kvalitet. Samtidig er et visuelt prosjekt et krevende og langsiktig prosjekt, et nybrottsarbeid med risiko, og noe det er vanskelig finne nøyaktig form på og å lykkes med fullt ut – umiddelbart.

b) Innovativ og utfordrende:

Konserten med Terje Tønnessens versjon av Vivaldis De fire årstider/Bachs Goldbergvariasjoner høsten 2014 ble også et kunstnerisk og publikumsmessig høydepunkt. Det var et innovativt prosjekt, med lyd, lys og egne kuraterede grep, og utfordret – og beveget – nettopp både kunsten og publikum. Konserten ble også en del av en større debatt om klassisk musikk i Morgenbladet høsten 2014.

c) Nedslag som nasjonalorkester:

Produksjonen med Verdis Requiem (2013) gikk for tre fulle hus i Oslo Konserthus, og ble også sendt direkte på 42 kinoer rundt om i landet. Vi oppnådde med dette en stor begeistring og et bredere nasjonalt nedslag.

d) Nytt publikum:

Det er også – som nevnt – strategisk viktig for oss å programmere god musikk for helt andre publikumsgrupper enn kjernepublikummet vårt. Bare i denne evalueringsperioden har vi derfor gjort to Star Wars-produksjoner som begge har solgt to fulle hus. Et stort publikum elsker det og musikerne opplever det også som meningsfullt og et kvalitetsprosjekt.

Eksempel på mindre vellykkede produksjoner:

a) Feil format:

For virkelig å spille ut storformatet i den første sesongen med Vasily Petrenko som sjefdirigent markerte vi i 2013 Wagner-jubileet med konsertversjonen av operaen *Den flyvende Hollender*. Nettopp fordi vår økonomi er sårbar og fordi en opera krever en prøvetid og et format som ikke vårt apparat er rigget for, ble denne produksjonen en krevende manøver. Det var riktignok lærerikt for alle ledd av staben, og vi fikk også mye oppmerksomhet rundt produksjonen, men med så stramme rammer som vi i dag har, møtte vi begrensninger, både praktisk og kunstnerisk, for hva det er mulig for en institusjon som vår å lykkes svært godt med.

b) Krevende innovasjon:

En produksjon vi programmerte fordi den hadde vært en stor suksess i en del andre land, var konsertforestillingen *Blood on the floor* av Mark A. Turnage. Et fullt symfonisk orkester samt en jazzkvartett gjorde dette til et kunstnerisk svært vellykket og effektfullt prosjekt. Men å virkelig løfte dette publikumsmessig, hadde krevd et større kommunikasjonsapparat og en større publikumsbase. Vi lyktes aldri med å kommunisere innhold og helhet til det publikummet som var mest relevant, mye fordi produksjonen lå slik på siden av det vi ellers gjør.

2.6.2 Hva gjør dere for å opprettholde og styrke engasjementet innenfor orkestret?

Eksempelvis: Hvordan samarbeider dere om den kunstneriske linjen og hvordan kommuniserer dere internt om kunstneriske valg? Hva gjør dere for å sikre en løpende utvikling av samarbeidet og samtalen internt? Finnes det prosesser for evaluering av og refleksjon om orkestrets praksis? Også i styresammenheng? I hvilken grad og hvordan sikres de kunstnerisk ansatte ved orkestret faglig påfyll og videre-/etterutdanning?

Involvering og deltagelse er i stor grad stikkord for hvordan Oslo-Filharmonien i grunntrekk drives. Utdfordringen fra et ledelsesperspektiv er likevel å få administrasjon og orkester til å oppleve seg selv som en helhet, som én mekanisme og som et definitivt og felles "vi". Både fordi vi er lokalisert på to forskjellige steder og fordi de ulike delene

av virksomheten har nokså ulik rytme og arbeidsform, kan dette tidvis være krevende. Men gjennom fellesdager, fellesmøter og små og store sosiale møtepunkter etter konserter, forsøker vi å skape opplevelsen av å være ett kollegium.

Formelt sett er det tre organer som bidrar til orkestrets reelle engasjement og eierskap til beslutninger. Programrådet (PR) består (i tillegg til kunstnerisk plansjef) av fire musikere som alle velges årlig av orkestret. Disse er orkestrets kontaktpersoner i det kunstneriske arbeidet og de møtes minst hver 14. dag. I tillegg mailer, møtes og snakkes leder av programråd (en musiker) og kunstnerisk plansjef ca. hver annen dag for å forankre fortløpende små og større kunstneriske beslutninger.

Faglig råd (FR) møtes ca. 8 ganger i året, tar på selvstendig grunnlag opp faglige problemstillinger fortløpende og fungerer som et rådgivende organ til orkestersjef. FR består av 7 musikere (+ vara) som alle er valgt med utgangspunkt i instrument/gruppetilhørighet. Utvidet faglig råd består av 15 musikere, i en blanding av gruppeledere/tutti (+ vara) og møtes ca. 2-3 ganger i året. Her informeres og behandles større temaer, som sjefdirigentens kontrakt etc. Faglig Råds leder har også flere ganger i uken løpende kontakt med orkestersjef.

Orkesterkomiteen (OK) består av 5 musikere (+ vara) og er orkestrets tillitsvalgte. Disse følger opp ulike tariffavtalespørsmål som dukker opp gjennom året og er også et viktig forankringspunkt for orkestersjef. I perioden 2013-14 har også to av representantene vært en del av pensjonsprosessen internt (se også pkt. 3.2.2). To fra orkesterkomiteen sitter også som de ansattes representanter i OFs styre.

Andre forankringspunkter

Koordineringsmøter: Orkestersjef, kommunikasjonssjef, kunstnerisk plansjef, PR-leder (musiker) og direktør. Denne gruppen har i perioden vanligvis møttes ca. en gang i måneden for å forankre temaer på tvers av de ulike avdelingene – ikke minst de produksjonene som krever særlig god smidighet mellom de ulike leddene.

Samarbeidsforum: Leder av FR, PR og OK, to konsertmestre, kommunikasjonssjef, kunstnerisk plansjef, orkestersjef og direktør. Denne gruppen har vært viktig i arbeidet med å forankre det strategiske arbeidet for 2014-19 og ellers når nye, større endringer eller prosjekter skal drøftes. Prosjektet om visuell utvikling av orkestret har som eksempel også blitt diskutert i denne gruppen.

Ledergruppen består av kommunikasjonssjef, orkestersjef, økonomisjef, administrasjonssjef, kunstnerisk plansjef og direktør. Disse møtes hver 14. dag for å ta opp overordnede temaer for hele virksomheten og på tvers av avdelingene.

Det er orkestret som er organisasjonens kjerneprodukt. Involvering i og vurdering av de ulike dirigentene som gjester oss er derfor et svært vesentlig ledd i å skape engasjement og eierskap hos musikerne. Vi avholder derfor en digital evaluering av alle dirigenter, der det forventes at alle musikerne svarer. Det gir viktige innspill for å kunne vite hvem orkestret opplever hever det kunstneriske nivået, og hvem de mener ikke bør inviteres tilbake. Det oppfordres også i dette evalueringsskjemaet til også å gi engasjerte kommentarer.

Prosesser for evaluering:

Mulige forbedringer er et tema som hele tiden er på dagsorden i de ulike organene. I 2014 har det resultert i flere justeringer: Eksempelvis har Faglig råd blitt utvidet med ett medlem, for bedre å ivareta representativitet blant gruppen "tutti strykere", som det er mange av i orkestret, og som flere mente hadde en for liten representasjon i FR.

Organisasjonsendringen som medførte at orkestret fikk en kunstnerisk plansjef, overordnet Programrådet, var også resultat av en lengre prosess med både PR, FR, OK og orkestersjef involvert.

Informasjonsmøter for organisasjonen gjennomføres fortløpende, ca. 5-6 ganger pr. år, enten med utgangspunkt i spesifikke temaer eller som generell og fortløpende informasjon for hele organisasjonen, eller for administrasjon og orkester hver for seg.

Vi gjennomfører dessuten medarbeidersamtaler og det oppfordres også til å ta kontakt med ledelsen når det er behov for dette.

Strategiprosessen som startet i september 2013 ble ferdigstilt før jul 2014. Det var en involverende prosess der hele orkestret deltok i felleseanser, workshops, avstemninger og gruppearbeid. Deretter ble dokumentene/skissene bearbeidet av ledelsen i organisasjonen, i styret, i strategigruppe 1, i PR og i samarbeidsgruppen.

Styret har også gjennomført en styrevaluering i perioden. I forbindelse med strategiprosessen i 2013/14 hadde de også et heldags styrestrategiseminar, der virksomhetens fremtid og et knippe overordnede problemstillinger ble drøftet inngående.

Faglig påfyll

Et orkester som vårt har som nevnt liten utskifting av ansatte. Tiltak som kan inspirere, løfte, variere og gi et kunstnerisk handlingsrom for musikerne som jobber hos oss, er derfor viktige. Samtidig må dette balanseres opp mot hensynet til og konsekvensene av administrasjonens kapasitet, økonomi og faglig nivå i orkestret.

Det er svært gledelig å kunne dele ut Mariss Jansons-stipend på 100.000 kr årlig. Dette stipendet er ment å inspirere musikere til nettopp å sette i gang selvstendige kunstneriske prosjekter. I tråd med handlingsplanen for orkesteravdelingen har vi også musikerutvikling og faglig utvikling som egne satsningsområder, og noen legater som vi administrerer har formål som støtter nettopp opp om noe av dette.

Vi tildeler også hvert år, sammen med samarbeidspartner Freia, Freiafondet. Dette er et inspirasjonsstipend som gis til én musiker hvert år.

Hver sesong engasjeres også musikere i orkestret som solister med orkestret. Ofte er akkurat disse konsertene blant de mest populære hos publikum, samtidig som de oppfattes som utviklende og inspirerende for musikerne. Kammermusikkserien er også viktig for samhold og samspill i orkestret.

Vi har også en praksis for permisjoner som gjør at musikere som har mange bein å stå på, og som tar mye initiativ også utenfor orkestret, har mulighet til å dykke inn slike prosjekter i enkelte perioder.

2.6.3 Hva gjør dere i orkestret for å opprettholde og styrke engasjementet utad?

Eksempelvis: Hvilke ambisjoner har dere om utadrettet samarbeid? Lokalt? Regionalt? Nasjonalt? Internasjonalt? Hvilke lokale, regionale, nasjonale og internasjonale samarbeidspartnere vil dere gjerne etablere tettere kontakt med? Hvilke konkrete initiativ tar dere til samarbeid? Med hvem? Om hva?

I en tid der legitimitet, synlighet og gjennomslag i mediene ikke er selvfølgelig, er det stadig viktigere for oss å ha samarbeidsaktører og prosjekter som kan bidra til vår samfunnsmessige forankring og til et større nedslag i offentligheten.

Vi samarbeider i stor grad med ulike arenaer og lokale/regionale aktører om konsertproduksjoner og prosjekter. I perioden har vi samarbeidet med aktører som Munchmuseet (kammermusikkserien), Sagene bydel (utekonserter), Oslo kommune (utekonserter), Freia (egne kammerorkesterproduksjoner), ulike skoler og barnehager (både i salen og utenfor), Lillehammer (konsert i Maihaugen), Larvik (konsert i Kulturhuset Bølgen), Nordic Black Theatre (teater-/konsertproduksjoner som eks. "Patty og ulven"), Sibeliusselskapet (Sibeliusprisen m.m.), Universitetet i Oslo (konserter, studenttilbud, foredrag, etc), Furuset-Alna bydel (egne konserter), Oslo kulturnatt (i samarbeid med Oslo kommune), Ridehuset (kammermusikk), Levende Klassisk, Bølgen Kulturhus m.fl. (konserter).

Alle institusjonslederene i de statlige kulturinstitusjonene i Oslo har også de siste par årene hatt jevnlig møter om ulike samarbeidsprosjekter. Foreløpig har det ikke materialisert seg i konkrete kunstneriske fellesprosjekter, men vi utveksler erfaringer og tar opp felles utfordringer og temaer.

Nasjonalt er vi også opptatte av å spille på lag med aktører som kan utvide vår virksomhet. Blant relevante samarbeid i perioden kan nevnes: Dronning Sonja Internasjonale Musikkonkurransen (finalekonsert mm.), Barratt Dues musikk institutt, (ulike pedagogiske samarbeid, sit-ins i orkestret, Menuhin-konkurransen 2011, solistkonserter med orkestret, Crescendo (internasjonalt talentprogram), Nobels Fredssenter (konserter), Dextra Musica (fellesprosjekter eks. Tøyen-prosjektet), Ultimafestivalen (ulike typer av konserter, seminarer og møter), Sibeliusselskapet (konsert der utdelingen av prisen skjer), Valdres Sommersymfoni (konsert + pedagogisk virksomhet), Oslo Internasjonale Kirkemusikkfestival (konserter), Norsk Komponistforening (fellesprosjekter som ung.kom, programarbeid etc) og Melafestivalen (åpningskonsert, felles utescene, bestillingsverk etc). Å innta en nasjonal posisjon var også en uttalt satsning i perioden 2011-13, og orkestret spilte derfor både i Kilden og i Stavanger Konserthus da disse husene var nye.

Siden 2014 har også OFs direktør vært leder av det nasjonale organet NOLF¹.

¹ Et forum bestående av lederne i de ulike orkestrene i Norge. NOLF er en del av NTO – Norsk Teater- og Orkesterforening.

OF er også opptatt av å være synlige i media, i debatter og i foredragssammenheng. Alle bedrifter, organisasjoner og foreninger som ber OFs ledelse holde innlegg, får i hovedsak et positivt svar. Det siste året har vi i perioder nærmest ukentlig holdt innlegg om vår virksomhet i så ulike organer som f.eks Universitetssykehuset, BI, Rotary, studentmiljøer, IBM og Norsk Publikumsutvikling. Å bygge bred legitimitet, forståelse og kunnskap om det vi holder på med, er viktige virkemidler på så mange måter – både lokalt og nasjonalt.

Internasjonalt har vi brukt mye tid de siste årene på å løfte turnévirkosomheten vår. Vi vier mye tid til turnéagenturer og nettverksbygging. Vi har også gjort noen få internasjonale fellesinitiativer knyttet til ny musikk, f. eks et innspillingsprosjekt sammen med Wiener Philharmoniker (se også pkt. 2.6). Vi var også med å bygge opp arrangementet rundt den store internasjonale Menuhin Competition som ble arrangert i Oslo i 2011 og som innebar et stort samarbeid på tvers av de store musikkinstusjonene i hovedstaden, der også Oslo-Filharmonien var sterkt representert.

Vi leter også kontinuerlig etter samarbeid som har potensial i seg til å løfte publikumstilfang, økonomi, og legitimitet. Bedriftsmarkedet er et stort og interessant felt for oss. Her har vi også de siste årene tatt stadig mer initiativ, og både OBOS, Sparebankstiftelsen DNB og Hydro har vi langsiktige relasjoner til, dels med egne konserter og avtaler. Vi har også jobbet mye de siste årene med private aktører for å realisere forbedringer i våre hjemlige konserthus-fasiliteter.

I tillegg ser vi viktigheten av at talentutviklingen på musikkfeltet styrkes for å sikre at orkestrene også i fremtiden skal kunne rekruttere norske musikere. Her er ikke minst Barratt Dues musikkinstitut (BDM) en svært viktig samarbeidsaktør for oss. Med dem har vi det siste året jobbet frem et internasjonalt prosjekt utelukkende finansiert med private midler. Det heter Crescendo, er et samarbeid med Festspillene i Bergen, BDM og oss, og vil bli lansert under Festspillene i 2015. Her er tanken både å bygge opp et identisk *Ung Filharmoni* – på størrelse med OF, med de fremste unge musikerne i Norge, og et mentorprogram der internasjonale solister sparres mot noen ytterst få av de beste unge, norske musikerne. Hensikten er både å bidra til å heve talentutviklingen i Norge, å skape nære og gode relasjoner til de beste, yngre norske musikerne, og å gi helt egne muligheter for unike mentorrelasjoner for de aller fremste yngre solisttalentene våre. Like fullt ser vi også internasjonalt noen uheldige begrensninger. Både Kina og Russland er viktige og gode turnéland for oss, men i begge land har Norge diplomatiske begrensninger, noe som direkte påvirker oss. Dette har vi dialog med Utenriksdepartementet om, og vi håper i løpet av få år å kunne forløse også dette markedet.

2.6.4 Satser dere på særskilte kunstneriske sjangere/retninger og aktiviteter?

Eksempelvis: Endringer i de siste årene? Hvordan utfordrer, utvikler eller perfektionerer dere disse sjangrene og aktivitetene? Hvordan er satsingen på nettopp disse sjangrene og aktivitetene med på å markere orkestrets profil? Hvordan harmonerer de siste års produksjoner med det som dere gjerne vil oppnå kunstnerisk?

En sjefdirigent vil og bør prege et orkestres profil og identitet. Med Jukka-Pekka Saraste i denne rollen i årene 2006-2013 var et hovedfokus rettet mot nordisk musikk (og i særdeleshet Sibelius), store Mahler-symfonier og lignende stort repertoar. Finnen Saraste selv fremhever selv at Oslo-Filharmoniens Sibelius-tolkninger holder et oppsiktsvekkende høyt kunstnerisk nivå, og er derfor noe som har blitt et lite særmerke.

Med Vasily Petrenko har vi vektlagt å etablere relasjonen – nasjonalt og internasjonalt – ikke minst gjennom det russiske repertoaret. Men vi har også satset på stort anlagte produksjoner som Wagner og Strauss. Alexandr Skrjabin musikk kommer til å bli et satsningsområde fremover. Dette handler særlig om at vi tror at det kan være et repertoar som vil gi oss internasjonal interesse – i kombinasjonen med nettopp Petrenko. Her jobber vi mot internasjonale aktører med markeds pakker og lanseringsprogram for å skape noen konkrete kunstneriske ”statements”. Skrjabin blir den første åpningen vi har hatt på mange år for å virkelig lansere noen betydelige orkesterinnspillinger (pga. begrensninger i sjefdirigentens platekontrakter).

Vi har også allerede tatt noen klare innovative kunstneriske grep, særlig i mindre besetninger og med lys, lyd og personlige formidlingsgrep, men også som nevnt med Rachmaninovs 2. symfoni med sjefdirigenten på podiet.

Programmeringen knyttet til *Sesongens komponistprofil* har gitt oss en fordypning i et utvalg av norske komponister som vi har jobbet mer inngående med over en hel sesong. Dette har vært viktige satsninger for oss.

Vi har også gjort en tydeligere satsning mot familie- og barn/unge-segmentet. 2014/15 er vår første sesong med en egen familieserie med eget abonnement. Med denne type repertoar har vi jobbet i grupper på tvers i organisasjonen og anlagt langsiktige perspektiver for over tid å kunne utvikle noen gode konsepter for barn/unge. Dette er tid- og ressurskrevende, og ikke noe vi har lang erfaring med. Vi har hatt svært gode publikumstall på det aller meste vi har gjort for den yngre aldersgruppen i evalueringsperioden, men våre interne evalueringer viser at vi må jobbe enda mer med å skape større nærhet i relasjonen sal - publikum, når salen er fylt opp av barn. Familiedagen, som vi gjorde første gang i januar 2014, ble en så stor suksess, at den er etablert som en søyle i alle sesongprogram i årene fremover. Men selve familieserien har potensial for å treffe publikums opplevelse på en enda bedre måte. Vi holder også på med å etablere noen eksterne samarbeidsrelasjoner for å bistå oss på kompetansesiden på denne delen.

Vi har også i strategiperioden vært opptatt av å få et tydeligere ansvar for norske utøvere og dirigenter, og vi har hatt følgende andel norske solister og dirigenter de siste fire årene:

PRODUKSJONER MED GJESTEDIRIGENTER:

- 2011: 11 NORSKE AV 29 = 38%
- 2012: 11 NORSKE AV 24 = 46%
- 2013: 7 NORSKE AV 21 = 33%
- 2014: 11 NORSKE AV 27 = 41%

ENGASJERTE SOLISTER:

- 2011: 19 norske av 37 = 51%

- 2012: 24 norske av 63 = 38%
- 2013: 20 norske av 49 = 41%
- 2014: 18 norske av 34 = 52%

Det er også viktig å nevne at det å være solist eller dirigent med vårt orkester kan være nokså nådeløst for mer uerfarne aktører. Selv om vi i mange tilfeller kan ønske å finne prosjekter der vi kan gi flere nye stemmer sjansen, vi ønsker å finne oppgaver som gir unge talenter muligheter, må dette samtidig i noen tilfeller veies opp mot om vedkommende er klar for en slik oppgave.

2.6.5 Hvilken kunstnerisk, ledelses- og formidlingskompetanse har orkesteret?

Eksempelvis: Hvordan bruker dere denne kompetansen i arbeidet med orkestrets konserter og aktiviteter? Hvilken kompetanse savner dere? Og hva betyr det for de kunstneriske mulighetene? Hva gjør dere for å sikre en løpende utvikling av kunstnerisk og annen faglig kompetanse? Hvordan utfyller styrets kompetanse eventuelt orkestrets kompetanse her?

Oslo-Filharmonien som organisasjon og på enkeltindividnivå utgjør en svært viktig del av infrastrukturen i Oslos og dels norsk musikkliv. Utdanningsnivået både i administrasjon og i orkester er gjennomgående høyt, og mange har verv og engasjementer langt utover den jobben de gjør i OF: Noen underviser på Norges musikkhøgskole/Barratt Dues musikk institutt/privat. Noen kuraterer festivaler, konsertserier og spiller kammermusikk på eget initiativ. Og noen er solister og ressurspersoner i ulike ensembler og i høyst ulike formidlingsmiljøer og sjangrer. Vi opplever at vi er heldige i det at vi tiltrekker oss musikere med svært høy kompetanse på solistisk nivå.

Formell lederkompetanse finnes det i noen grad i administrasjonen. Men noe av den viktigste kompetansen i en organisasjon som vår er evnen til å jobbe kreativt, fleksibelt, samarbeidsorientert og beslutsomt i team, der ulik spisskompetanse (formidling, barn/unge, ledelse, kunstnerisk, kommunikasjon, økonomi etc) opererer på tvers.

Vi mangler fortsatt mye kompetanse på det digitale feltet. Vi klarer å gjennomføre basisoppgaver i administrasjon, men vi ser at de orkestrene som vi sammenligner oss med internasjonalt, har helt andre apparat for nettopp å kunne utøve en større samfunnsrolle. Dette gjelder både i pedagogisk virksomhet, gjennom outreach- virksomhet, gjennom kommunikasjon og i samarbeid med private aktører. Med de krav som i dag stilles til vår samfunnsrolle, vil vi kjempe sterkt for forståelse for at vi trenger en fullt utbygd administrasjon. Hva dette innebærer kan være vanskelig konkret å definere. Men nettopp det å ha stillinger som kunne tatt bredden i samfunnsansvaret vårt på større alvor, ville ha styrket institusjonen vesentlig. Dersom vi for eksempel skal ta mangfolddimensjonen på det største alvor, er det – for virkelig å lykkes – så krevende at vi burde hatt egne stillinger som kun jobbet med dette som sin primære oppgave. Det pedagogiske ansvaret oppleves også stort på en institusjon som vår, noe vi mener vi i dag ikke har mulighet til å innfri godt nok.

Det er utfordrende at det i mange sammenhenger synes å være lite forståelse for at økt aktivitet i vår kunstneriske produksjon innebærer at det kreves flere administrative

hender og hoder. Vi er jevnt over færre mennesker i alle ledd enn i de orkestrene som vi sammenligner oss med. Ledende (på denne måten) i vårt felt er Los Angeles Philharmonic, som visstnok teller mellom 170 og 180 mennesker i sin administrasjon. I OF har vi gjort dels omfattende effektiviseringsprosesser i administrasjonen de siste årene. Men det medfører også i perioder til store overtidsutfordringer.

Vi har de siste årene vektlagt å reise både innenlands og utenlands for å høre og lære av andre, og for å oppsøke nettverk. Bransjen vår krever at vi er tilstede og at vi oppleves som vitale. Vi har derfor egne punkt i handlingsplanen for f.eks programarbeid som sier noe om hvordan vi fremover skal jobbe med akkurat dette.

Vi er også enda mer bevisste i våre valg av gjestedirigenter som kan bidra med ulik kompetanse. Vi leter etter ulik spisskunnskap for ulikt repertoar, bredere enn vi har gjort tidligere. Ikke minst på tidligmusikk og samtidsmusikk er dette mer relevant enn noensinne.

Styret: Rollefordelingen mellom styre og administrasjon er god. Både styreleder og styret som helhet er løpende orientert om de viktigste sakene i organisasjonen. Kompetansen i styret er også god, både på ledelse, økonomi, pensjon, jus, politikk, og på kultur. På den måten styrker de administrasjonens kompetanseområder og bidrar fortløpende til både å understøtte og problematisere viktige avgjørelser.

2.6.6 Hvordan synliggjør dere orkestrets egenart?

Eksempelvis: Hvordan formidler dere orkestrets særegne profil uten å gå på akkord med deres egne orkesterfaglige krav og balanserer dette slik at publikum og omverdenen fortsatt kan møte orkester med positiv forventning? Strategier, tiltak?

Vi opplever ikke at det er grunnleggende motsetninger i de målene vi setter og de krav omverdenen stiller til oss.

Vi har jevnt over hatt høye publikumstall de siste årene – også på flere av våre store samtidsmusikkproduksjoner. Men utfordringen nå er at vi ikke bare er avhengige av gode besøkstall, men helst nærmest fulle hus hver uke, for å kunne kompensere for de økte pensjonsutgiftene/faste kostnadene som vi har. Samtidig er vi opptatt av å få en profil på samtidsmusikkfeltet – som gjør oss relevante for dette publikummet og på samtidens premisser. I 2015 holder vi på å utarbeide en 5-års plan for hvordan vi best skal ta dette ansvaret- Stikkordene for hvordan vi i evalueringsperioden har jobbet på dette feltet, er: Å skape større begivenheter enn bare én konsert. Ved å ha sesongprofiler og å satse på store, omfattende verk, mener vi at vi dels har lyktes med dette. Det siste året har vi også som nevnt lagt vekt på den visuelle dimensjonen av konsertsituasjonen: Hva uttrykker vi rent visuelt? Hvordan kan vi forsterke den kvaliteten som vi presenterer auditivt, med enkle visuelle verktøy? Ikke minst fordi vi har vår hovedaktivitet i et krevende bygg, er det å nå ut til publikum stadig viktigere. Dette handler både om å skape vår egen profil og egenart, å møte publikum på en mer direkte måte og om å ”rive ned den fjerde veggen” – som det heter i teaterverdenen.

Vi har også satset på store produksjoner – stort repertoar og store symfonier, da det er dette som best egner seg i Oslo Konserthus, og da dette er den åpenbare særegenheten og posisjonen som vi har i musikkbyen Oslo.

Vi har de siste årene også lagt om praksis ved prøvespill, slik at alle de vi ansetter nå må eksponere sin visuelle formidlingskompetanse. Ulikt mange andre orkestre, vedtok vi i Utvidet faglig råd i 2014 å ta bort skjermen foran kandidatene på alle prøvespill.

Relevans (nødvendighet/samspill med tiden/dialog med publikum/mot/satsing/ "øyenåpnende effekt")

2.6.7 Hvilke målgrupper har dere?

Eksempelvis: Hvorfor er nettopp disse målgruppene viktig for orkestret? Hvordan arbeider orkestret med å formidle sine aktiviteter til disse målgruppene? Hva gjør orkestret for å skape publikumsutvikling og for å nå nye målgrupper? Hvordan ser orkestret på sin rolle når det gjelder å ta pulsen på samtida og sette dagsorden?

Basert på tidligere publikumsundersøkelser, undersøkelsen Oslo-Atlas fra høsten 2013, fokusgruppesamtaler fra 2014 og erfaringer over mange år, vet vi at OFs største kjernepublikum er voksne mennesker (fra 45 og oppover), med høy utdanning, solid økonomi og med ganske lik fordeling mellom kvinner og menn. Selvfølgelig er bildet mer nyansert, men tyngdepunktet ligger her. Når så mye fokus ligger på kvantitet i rapportering og oppfølging, og våre administrasjons- og kommunikasjonsressurser er så begrensede, er det mest effektivt for oss å spisse mye av budskapene våre mot denne gruppen.

Men for å sikre bredere ettervekst og større legitimitet i enda flere samfunnsgrupper, skulle vi gjerne ha ønsket å satse mye tyngre og mer offensivt på bredere publikumsmasser. Riktignok har vi klare strategier knyttet til vårt ansvar for å henvende oss til nye publikumsgrupper og til yngre publikum. Men oppsummert kan vi si at vi har tre satsingsmålgrupper:

- a) De som ligner på dem vi allerede har (for å sikre kontinuitet og inntjening),
- b) Studenter og akademikere (fordi vi vet at dette er grupper som vår kunstform appellerer sterkt til) og
- c) Barnefamilier (ettervekst og samfunnsforankring).

For å nå disse jobber vi særlig med konkret programmering og markedsføring på spesifikke arenaer. Men i programmeringen sørger vi for å ha et visst mangfold av konserttilbud som dekker også flere publikumsmålgrupper. I tillegg til de ordinære onsdags-, torsdags- og fredagsseriene våre, tilbyr vi også konserter som kan nå et annet publikum, f.eks. Star Wars-produksjonen vår. I utvalgte prosjekter utfordrer vi også sjangeroverskridende artister (eks. Tora Augestad, Solveig Slettahjell, Bugge Wesseltoft) i rammen av det vi mener er kunstnerisk relevant for orkestret.

Et annet eksempel på målgrupperrettet programmering er den nystartede *familieserien* med 4 konserter og *familedagen* (som vi begynte med i 2014) som er tenkt som et lavterskeltilbud.

Markedsavdelingen har også et eget rekrutteringsprosjekt gående knyttet til å fange opp "tvillinger" av allerede eksisterende publikum og av kulturbrukere generelt. Gjennom

egne spesifikke kampanjer og tiltak mot studentpublikasjoner og sosiale medier/grupper, er målet å treffe enda bedre med det materialet som vi formidler og distribuerer. Foreløpig har vi ennå for lite data til å kunne fange opp reelle effekter av disse tiltakene.

Utendørskonsertene på Myraløkka og Rådhusplassen er – som nevnt – noen av de viktigste redskapene vi har for rekruttering av nytt publikum. Her treffer vi mennesker på tvers av alle målgrupper, som får øynene og ørene opp for klassisk musikk, som kan kjøpe billetter der og da og motta informasjon om kommende konserter. At vi også lykkes med dette redskapet, har vi kunnet evaluere ved hjelp av de målbare salgskampanjene som vi har ført.

OF ser det som sin oppgave og sitt mandat å ta pulsen på samtiden og å sette dagsorden. Dette gjør vi bl.a. gjennom en aktiv tilstedeværelse både i redaksjonelle og sosiale medier. Her har vi fortsatt et stort potensial, ikke minst digitalt, og handlingsplanen for kommunikasjonsavdelingen for 2014-19 tar særlig opp i seg dette. Fremover vil vi særlig satses på tiltak for å øke det digitale nedslaget og samfunnsengasjementet. Vi tilstreber relevans, både gjennom programmering, men også på bredere basis i media og offentlighet gjennom å holde foredrag og å initiere og delta i debatter.

2.6.8. Hvordan henger ambisjonene sammen med de økonomiske, fysiske og tilskuddsbrev-bestemte rammene for orkestret?

Eksempelvis: Hvilke muligheter og begrensninger gir rammene når det gjelder å kunne realisere de kunstneriske ambisjoner og ideer som dere har? Hvilke kunstneriske utviklingspotensialer vil dere gjerne kunne utnytte bedre? Og hva krever det? Hvilke vilkår og forandringer (økonomiske, politiske, kulturelle, estetiske mv.) innenfor deres felt påvirker orkesterets kunstneriske relevans?

Økonomi:

Handlingsrommet for kunstnerisk utfoldelse er blitt stadig mindre de siste årene, noe som er krevende, ikke minst fordi kravene til en bredspektret virksomhet – i alle ledd – er blitt større.

Vi hadde på 1990- og 2000-tallet Hydro som hovedsponsor, noe som la til rette for en stor internasjonal satsning og som var svært viktig for den internasjonale oppbygningen av orkestret. Men Hydro er et annet firma i dag enn det var da, og sponsorbudsjettet deres er således betydelig redusert. Vi har fortsatt en viktig samarbeidsavtale med dem, men den er langt fra hva den var. Økte pensjonsutgifter er heller ikke over år kompensert fullt ut av statlige midler.

Begrensningene i Oslo Konserthus har også gjort det vanskelig å operere som en moderne kulturinstitusjon, men dette er som nevnt betydelig bedret med ny avtale fra 2015.

Like fullt har disse elementene gått ut over den kunstneriske fornyelsesdimensjonen. Komponistprofilene våre har vært svært viktige for oss, men tiltaket må reduseres noe fra 2015, fordi vi i hovedsak er avhengig av å tjene inn alle utgiftene som vi har.

Rådhusplasskonserten, som er blant de viktigste tiltakene våre for rekruttering av nytt publikum, må vi også av ulike grunner kutte i 2015. Dette skyldes dels økonomi, dels en akutt, uforskyldt situasjon som oppstod rett før jul 2014 og som krevde strakstiltak i budsjettet vår, og dels at selve Rådhusplassen gjennomgår en rehabilitering akkurat i 2015. Det er stort fokus i organisasjonen på at dette viktige tiltaket skal inn igjen i 2016.

Mandatet om å formidle vår kunstart til et såkalt mangfoldspublikum er også krevende. Å lykkes med å få mange av dem som er "lengst unna" til å interessere seg for oss, krever at vi prioriterer vesentlige administrative ressurser til dette, ikke minst når ambisjonen er å møte dette publikummet på en virkelig god, langsiktig, men samtidig effektiv måte.

Tøyen-prosjektet, der OF har vært støttespiller for strykeorkestret på Tøyen skole, er et interessant sosialt prosjekt som vi har vært dels ambisiøse med. Samtidig er det et prosjekt der vi har fått oppleve hvor krevende det er å lykkes på dette feltet. Vi har stilt med lærekrefter, spilt konserter, bidratt til å skaffe instrumenter, tilbudt mentoring, besøk i Oslo Konserthus på prøver og konserter, omvisninger, møter etc. Men det har vært vanskelig å skape kontinuitet og form på et slikt prosjekt på en måte som virkelig over tid gir musikalske resultater. Sparebankstiftelsen DNB har også – gjennom datterselskapet Dextra Musica – bidratt med topp kvalifiserte ressurser og økonomi, og OF har primært bidratt som ekstraressurs. Noen positive resultater har prosjektet riktignok hatt. Barna bidro for eksempel på en konsert på Mini-Øyafestivalen i 2013 som dels var vellykket.

Med hensyn til kjønnsbalanse har vi noen utfordringer. Det er uproblematisk å ivareta en kjønnsbalanse i orkester og administrasjon, men det er vanskelig på dirigent- og komposisjonssiden å finne et stort antall kvinner, da det er vesentlig færre kvinner som lever av disse profesjonene. I den kunstneriske handlingsplanen for 2014-19 er like fullt for første gang kvinneandel med som et eget punkt, med tallfestede mål.

Endringer i samfunnet:

Konkurransen på kulturscenen i Oslo ikke minst på musikksiden er som nevnt veldig stor. Frem til 1995 hadde ikke Oslo-Filharmonien noen kommunikasjonsavdeling i det hele tatt. I dag må vi – slik absolutt alle organer må – jobbe med kommunikasjon og formidling i en stor vifte av kanaler. Uten å klare å finne vår vei i den digitale revolusjonen, er det også vanskelig å se hvordan vi skal klare å bli en synlig aktør for det yngre publikummet. Digital kommunikasjon er derfor en svært viktig satsning i årene fremover, og et felt vi over lang tid har vært for svake på.

Massemediene har også – bare i løpet av evalueringsperioden – gjennomgått en radikal endring, der både anmeldelser og redaksjonell omtale er gått betraktelig ned. Med tanke på hvor mye klassisk musikk som presenteres på konsertscener i Norge, har feltet nå overraskende lite omtale – ikke minst i hovedstadspressen. Musikkbyen Oslo er blitt et eget begrep nettopp fordi aktivitetsnivået innenfor musikk er oppsiktsvekkende stort. Oslo har også etter hvert en veldig sammensatt befolkning. Mange av byens innbyggere har liten tilknytning til vestlig kultur i det hele tatt, og langt mindre til klassisk musikk. Det er derfor som nevnt et dilemma å avgjøre hvor mye ressurser vi kan forsvare å bruke på å tiltrekke oss disse publikumsgruppene.

Kampen om offentlighetens interesse blir med andre ord stadig tøffere. Samtidig ser vi også mulighetsrommet i denne utviklingen. For når alt støyer og alt er digitalt og spiller på underholdnings-/det kommersielles premisser, melder behovet seg for å oppsøke noe mer autentisk. I dette rommet har orkestret fortsatt stort potensial til fortsatt å utvikle seg og blomstre.

En måte å besvare noen av disse mulighetene på har vært å jobbe både nasjonale og internasjonale mediehus og TV-kanaler – med nasjonal og internasjonal profilering som mål. I 2014 realiserte vi noe av dette potensialet, og i 2015 prøver vi ut noen flere konkrete grep i samarbeid med ett konkret, nasjonalt mediehus.

Vi vet også at visuell kommunikasjon er stadig viktigere, og i 2014 fikk vi 500.000 kr i private midler for å gå i gang med å utarbeide en helt ny visuell plattform, inkludert ny nettside/digital plattform som vil ferdigstilles i løpet av 2015.

Det er også mye som endrer seg internasjonalt i vårt felt. Asiamarkedet ekspanderer stort, og ikke minst i dette markedet har Oslo-Filharmonien aldri hatt så høye honorarer og internasjonal markedsverdi som vi for tiden har. Turneer er ikke lenger – slik de var da Hydro sponset oss – store underskuddsprosjekter.

Men vi ser også tydelig at kvalitet i selve produktet (orkestret) langt fra er nok. Krav til utsøkt kvalitet i alle deler av virksomheten, blir stadig større. Publikum og offentlighet må oppleve kvalitet i absolutt alle ledd – kommunikativt, arenamessig, administrativt, visuelt, verbalt og rituelt. Og vi må ha en design og formidlingsform som er tiltalende og moderne.

2.6.9 Hvordan vil dere karakterisere orkestrets betydning og relevans i en kunstnerisk og samfunnsmessig kontekst?

Eksempelvis: Hvordan oppfatter og plasserer dere orkestret i forhold til andre orkestre og kulturlivet i det hele tatt, lokalt, regionalt, nasjonalt og internasjonalt? Hvordan vil dere vise og opprettholde orkestrets kunstneriske relevans?

Internasjonalt:

Det er neppe en overdrivelse å si at OF trolig har den fremste internasjonale karrieren av de større, norske kulturinstitusjonene. Vi erfarer i det hele tatt at klassisk musikk har en mye sterkere posisjon og et langt sterkere marked i media og offentligheten internasjonalt, enn den har i Norge. Den eksponeringen, profileringen og omtalen som vi får på turneer er derfor alltid et ekstra løft for organisasjonen, og gir oss – og norsk kulturliv – en relevans som vi er bevisst.

Men fordi det er ressurskrevende for vårt administrative apparat å være på turné, avhenger vår internasjonale profilering også av våre digitale vinduer. Vår måte å finne et digitalt nedslag på i evalueringsperioden har vært å jobbe med å få en god relasjon til ulike medieselskaper. Å få gode visningsrom på digitale flater gjør at vi kan nå ut til mange flere enn det vi kan gjøre på våre egne flater, med et eget strømme-apparat. Målet med slike samarbeid er i stor grad å oppnå internasjonal og for den del nasjonal relevans og synlighet.

Innspillinger gir fortsatt internasjonal omtale, og ikke minst derfor planlegger vi noen større cd-innspillinger de nærmeste årene. Vi jobber også kontinuerlig med å legge gode

turnéplaner. Både de største festivalene i Europa, Asia-turneer, Englandsturneer og mindre Spaniaturneer er på timeplanen vår. Men som nevnt er markeder som Kina og Russland dessverre politisk stilt slik at vi dels har måttet kansellere og dels utsette flere fantastiske engasjementer.

Nasjonalt:

Norge har i dag gode orkestre over hele landet som dekker sine regioner. Like fullt er det viktig for oss også å ha en nasjonal posisjon. Av den grunn har vi di evalueringssperioden prioritert Norge, selv om det å reise her hjemme ofte er vel så kostbart som det å turnere internasjonalt. Både Kilden i Kristiansand, Stavanger Konserthus, Tønsberg, Lillehammer, Hardanger Musikkfest, Valdres Sommersymfoni og Grieghallen i Bergen har hatt besøk av oss i evalueringssperioden.

Vi mener også at det er viktig å være i kontakt med og ta et ansvar for gode samarbeid med noen av de fremste utdanningsinstitusjonene i Norge. Med både Barratt Dues musikkintitutt og med Norges musikkhøgskole har vi ordninger som gjør at de fremste unge talentene får mulighet til å sitte i orkestret på prøver ("sit ins") og i noen tilfeller også på konserter.

Vi har dessuten en egen stipendiatorordning i samarbeid med NMH som legger til rette for studenters mulighet til å kalibrere sitt nivå mot det profesjonelle arbeidslivet.

Kontakten med utdanningsinstitusjonene gjelder også bistand i prøvespillstrening. Dessuten har vi åpnet for førkonserter i forkant av våre onsdagskonserter i Konserthuset, der de fremste unge talentene fra Barratt Due spiller kammermusikk i foajeen før vår konsert starter. Denne seansen samler stadig flere publikummere og har også skapt relasjoner til et miljø der vi er avhengige av å være relevante.

Å oppnå nasjonal relevans var også grunnen til at vi i 2013 samlet inn noe private penger, og fikk en direkteoverføring av påskeproduksjonen vår: Verdis Requiem, til over 40 kinoer rundt i hele Norge. Vi evaluerer fortløpende hvor stor effekt slike prosjekter har – sett opp i mot den administrative/økonomiske kostnaden – men dette konkrete prosjektet ga oss i alle fall viktig nasjonal omtale og entusiasme.

Lokalt/regionalt:

Oslo-Filharmonien er opptatt av å være representert i mange fora og ser det som en fordel at musikerne også virker som en ressurs for kulturlivet i hovedstaden og i Norge for øvrig. Som orkester har vi også faste spillestedsavtaler med Tønsberg, Lillehammer og Larvik. Og vi jobber for tiden tett med gode, lokale krefter på Beitostølen for å få til en fast, årlig utendørskonsert i deres spektakulære omgivelser med en hovedmotivasjon om å nå ut til et større publikum. Det er imidlertid en utfordring for vårt regionale oppdrag at det ikke er så mange kulturhus som har plass til å huse en konsert med et så stort orkester som OF. Vi vurderer det heller ikke som like relevant å sende OF i kammerbesetning rundt på turné, fordi det i dette markedet allerede finnes flere andre, gode aktører.

Prosjektet *ung.play* er et annet regionalt tiltak som vi de senere årene har gått inn i. Her får unge musikere i lokale amatørensemble i hovedstaden mulighet til å sitte "side-ved-side" med de profesjonelle musikerne og sammen fremføre utvalgte verk på en konsert i

april. Dette har skapt opplevelser for livet for de unge som får lov til å være med og også entusiasme fra vår musikere, og er et tiltak som vil bli videreført.

Oslo Filharmoniske Orkesters kor er også en stadig viktigere forankring for oss mot det lokale samfunnet og svært gode ambassadører for oss. Her er sterke ressurser fra høyst ulike miljøer som hver sesong bruker mye av sin fritid (hver mandag, kvelder, helger og ferier) på å jobbe frem et utvalg kor-/ orkesterproduksjoner og som også holder et stadig høyere kunstnerisk nivå.

Og som nevnt er også utekonsertene våre noe av det viktigste vi gjør for å sikre generell kjennskap til og interesse for vår virksomhet lokalt.

Relevans og kontakt med samfunnet:

Kunstnerisk og samfunnsmessig relevans oppstår ved at vi på ulike måter sørger for å være i dialog med samfunnet: At vi spiller på strenger som aktiverer andre strenger, og at vi lykkes med å engasjere mennesker med ulik bakgrunn og preferanser.

Vi er derfor opptatt av å være involvert i en stor vifte av aktiviteter og prosjekter. Vi har også en offensiv strategi knyttet til å delta på de meningsarenaene som kan gi oss merverdi, nettopp for å understreke den samfunnsrelevansen som vi mener at et orkester representerer.

Det nevnte Tøyen-prosjektet er et annet tiltak der vi bidro til etableringen av et strykeorkester på Tøyen skole (en skole med 98 % innvandrerandel).

Erlig Oslo-prosjektet til cellogruppa vår (=Oslo) er et annet eksempel på tiltak med sosial relevans, som i tillegg ga oss synlighet og mediedekning. Her har cellogruppen brukt mye tid på å engasjere både komponister, utøvere og en viktig samfunnsinstitusjon til et kunstnerisk prosjekt som kom narkomane i Oslo indirekte til gode. CDen ble solgt sammen med =Oslos julemagasin i 2014.

Musikerne våre har også vært deltagende i et utviklingsprosjekt i Bolivia, der ressurspersoner fra dette landet har hospitert på hos oss/våre musikere.

Musikere fra OF har også hvert år vært involvert i et musikkprosjekt i Palestina, der hensikten har vært å bidra til musikkundervisning og opplæring av lærekrefter i dette området.

Alle disse prosjektene er blitt vurdert som prosjekter som har vært inspirerende for våre musikere og som har beriket de miljøene som vi har involvert oss i, uten at de har medført noen egentlig økonomisk eller ressursmessig belastning for OF.

Vi har dessuten jevnlig kontaktpunkter mot barnehager og skoler. For eksempel er alle 5. klassinger i Oslo innom oss hver sesong, og en stor andel 10. klassinger tilsvarende. Det gir veldig konkrete og meningsfulle møter med segmenter av samfunnet som vi ikke så ofte ser på abonnementskonsertene våre. Vi har også – så langt vi har administrativ kapasitet til – skole- og barnehagebesøk på prøver. Og vi har også jevnlig kontakt med andre kulturinstitusjoner, ambassademiljøer, foreninger og organisasjoner, foruten tett relasjon til Oslo-Filharmoniens venner og til Oslo Filharmoniens kors nettverk.

Private samarbeid/synlighetsutfordringer:

Vi legger også stadig mer arbeidsinnsats i våre private samarbeidsrelasjoner. Særlig har julekonsertene våre utviklet seg til å gi et nettverk av bedriftskontakter som er verdifulle. Også nyttårskonsertene våre, der én konsert er et samarbeid med Hydro og en annen med OBOS, er viktige for å nå ut til nye publikummere.

I denne sammenheng er det samtidig relevant å peke på et par utfordringer: Et viktig element for å lykkes med private samarbeid er at vi evner å være synlige i det offentlige rom. Siden Oslo i liten grad har en lokalpresse, men snarere medier med nasjonalt nedslagsfelt, har muligheten for synlighet i pressen blitt stadig vanskeligere. Det er også relevant å nevne at i sammenlignbare byer internasjonalt profilerer de store kulturinstitusjonene seg i byrommene gjennom reklameplakater etc. Å være en del av et synlig bybilde i godt besøkte samfunnsrom utgjør en forskjell både for legitimitet og relevans. Situasjonen i Oslo er dessverre slik at informasjon/annonse plass i viktige offentlige byrom er solgt til private aktører, noe som i praksis gjør at det kun er kommersielle aktører som har råd til å eksponere seg her. Igjen er vårt fokus å finne alternative, kreative og brede tiltak som kan kompensere for dette. Her er vi fortsatt ikke gode nok, og det er her vi nå leter etter nye verktøy/omorganiserer ressurser for å kunne å jobbe med nettopp dette. De siste årene (2013-14) har vi i alle fall fått lov til å pryde Karl Johans gate med bannere en uke hvert år.

3. Målrette virksomheten og utnytte ressursene best mulig

3.1 Omtale av strategiplaner for kunstnerisk virksomhet og formidling siste fireårsperiode/redegjøre for tiltak som er iverksatt for å nå målene i planene

OFs direktør i evalueringsårene 2011-13 var ansatt på avtalt begrenset tid. I denne perioden ble det gjennomført flere internseminarer med fremtidsstrategier som tema. Men styret ønsket ikke å gå i gang med et mer helhetlig strategiarbeid før ny direktør var på plass i 2013.

Tildelingsbrevet gir dels klare strategiske føringer for orkestrets virksomhet. Og etter noen krevende år 2006-2010, både økonomisk, publikumsmessig og organisasjonsmessig, var det i første del av evalueringsperioden viktig å jobbe med å konsolidere, rigge virksomheten solid og å jobbe systematisk med legitimitetsdimensjonen, både nasjonalt og internasjonalt.

Et viktig prosjekt var jobben med å få på plass en ny sjefdirigent. Vi la også om strategien for gjestedirigenter og norske solister, der blant annet et sterkere fokus på norske aktører ble vektlagt. Viktigheten av å bygge relasjoner til den nye generasjonen av unge dirigenter ble også en uttalt strategi, noe som også synes i konsertprogrammene. Vi bygget også om seriene med tanke på å sikre økning i billettinntektene.

Da Oslo Konserthus ikke tillot at vi satte opp faste kameraer i huset, ble strømmemulighetene i konsertsalen vanskelig. Tanken var derfor over noen år å gjøre spille inn noen DVDer for visuelt å dokumentere orkesterets produksjon, samtidig som det muliggjorde at flere av de større konsertene våre ble sendt på TV. Vi var i 2009-2012 også sterkt involvert i et nordisk strømmeprosjekt som var organisert fra Finland,

Classic Live. Tanken var her en felles strømming fra hele Nordens kulturliv. Dette viste seg til å slutt å bli umulig å få til av praktiske og økonomiske grunner.

Det har også være viktig i evalueringsperioden å komme oss mer ut av konserthuset, og å få et enda mer positivt omdømme i Oslo. Outreach-prosjekter på Oslo øst har vært av de nye prosjektene, foruten utekonsertene for et stort publikum.

Et annet stikkord for 2011-13 har vært å bygge organisasjonen, rigget for en moderne tid. Det å skape legitimitet – over tid – er en møysommelig prosess, men var overskrift for mye av den aktiviteten som ble planlagt.

Nye publikumstiltak for å knytte publikum tettere til oss, ble også prioritert. *Bak Notene* – innledningsseanser før de fleste av konsertene i Oslo Konserthus – har utviklet seg veldig i løpet av evalueringsårene, og på få år fått et stort publikumsnedslag.

Med ny direktør i 2013 har OF i 2013/14 gjennomført et større arbeid med strategi- og handlingsplaner for virksomheten fra 2014 frem til og med jubileet i 2019. Strategiplanen som nå foreligger er kortfattet. Handlingsplanene for hver avdeling er mer detaljert og de største ambisjonene er i dag knyttet til programarbeid og kommunikasjon. Strategiplanen og strukturen for handlingsplanene er vedlagt dette evaluering dokumentet.

Tiltak som allerede er iverksatt/i prosess i henhold til strategiplanen 2014-19:

- Faglig råd/Utvidet faglig råd har nedsatt en komité og prosess som jobber med å definere tiltak for å utvikle orkestret kunstnerisk.
- En større plan for samtidsmusikksatsningen er under utarbeidelse.
- En plan for innhenting av privat finansiering er under utarbeidelse.
- Det jobbes med utprøving av kreative team på tvers av organisasjonen for å generere flere innovative/utfordrende programideer.
- En avgang i administrasjonen erstattes med spesifikk digital-/kommunikasjonskompetanse, med den hensikt å heve nivået på dette feltet.

Vi har også jobbet med "Petrenko-effekten" ikke minst internasjonalt. Både gjennom å legge opp et løp knyttet til innspillinger, markeds kampanjer, og gjennom å profilere ham i foredrags-, og kommunikasjonssammenheng, er tanken å bygge en systematisk merkevare sammen med ham. Og sammen med et norsk plateselskap tror vi at vi kan bygge en norsk "sound" og en profil som kan skape interesse.

3.2.1 Omtale av tiltak den siste fireårsperioden for å sikre god ressursutnyttelse/ resultat av effektiviseringstiltak i drift og produksjon, herunder kvalitetsforbedringer og kostnadsbesparelser.

Vi har kvalitetssikret og evaluert mange av de viktigste rutinene våre/potensialet vårt på økonomifeltet det siste årene. Noen av de viktigste elementene i dette har vært:

- Fokus på økonomisk styring, kontroll og budsjettoppnåelse på alle ledermøter, styremøter og i de månedlige rapporteringene fra mellomledere til toppleder.
- Fokus på likviditetssituasjonen for å sikre at vi kan dekke de løpende forpliktelsene. Vi har ikke i evalueringsperioden tatt opp noen eksterne lån eller hatt noen form for kassakreditt, tross relativt store og helt uforutsigbare økonomiske svingninger på pensjonssiden.
- Rutiner for månedlige regnskapsrapporteringer med tilsvarende budsjettoppfølging.
- Budsjettarbeidet i oktober og november hvert år involverer nesten hele administrasjonen. Hensikten med dette er å skape kollektiv forståelse, eierskap og delansvar for helheten i økonomien.
- Nedforhandling av artisthonorarer og tilhørende kostnader.
- Oppforhandling av turnéhonorerer, noe som har resultert i at vi har et vesentlig bedret økonomisk resultat på alle turneer vi drar på.
- Fornyning av våre samarbeidsprogram med en rekke eksterne aktører som f.eks Hydro, OBOS, Oslo kommune, Sagene bydel.
- Et større arbeid med å forbedre kontrakten og rammevilkårene våre i leieforholdet med Oslo konserthus.
- Fokus på reduksjon av vikarkostnadene i orkestret. Selv om det over tid kan være risikabelt for det kunstneriske nivået, har vi – på grunn av økonomi – i minst mulig grad ansatt langtidsvikarer for langtidsfravær.
- Systematisk jobbing med å øke billettinntekter de senere årene. I 2013 hadde vi tidenes billettsalgsrekord.
- Gjennomføring av et større IKT-prosjekt der vi har hatt til hensikt å redusere kostnadene betydelig, men samtidig heve kvaliteten i hvordan vi arbeider med IKT-verktøyet. IBM har fremhevet oss som en foregangsbedrift knyttet til hvordan vi bruker data som effektivt samhandlingsverktøy.
- Økninger i faste kostnader skyldes i all hovedsak økte utgifter og premier til pensjon, ikke økt forbruk.
- Kommunikasjonskostnadene har måttet nedskaleres de siste årene. Dette er ikke et ønsket grep, men dette har vært et av de få stedene der vi har kunnet redusere forbruket.

I årene 2011-12 ble det nedlagt et betydelig arbeid knyttet til samorganiseringprosess med Oslo Konserthus (kommunalt eid) og Oslo-Filharmonien (statlig finansiert). Både stat og kommune var involvert og flere andre prosesser ble i denne tiden satt på vent. Hensikten med dette grepet var ønsket om å effektivisere og optimalisere det felles potensialet som begge organisasjonene har. Dette samarbeidet strandet og i 2013 ansatte Oslo-Filharmonien ny direktør og i 2014 gjorde Oslo konserthus det samme.

OF har vært tvunget til å gjøre betydelige kostnadsbesparelser i 2011-14. Vi har også passert en klar smerteterskel i det at vi måttet kutte en administrativ ansatt i 2014 og som nevnt også kansellere en av våre viktigste produksjoner, Rådhusplasskonserten, i 2015. Det er i det hele tatt blitt en god del prosjekter som vi ikke lenger har ressurser til å gjøre som vi mener det er i vårt mandat å utføre.

Hva gjelder forbedringer av arbeidsforhold og betingelser har vi også jobbet med akustikkforbedrende tiltak og prosjekter, og vi har brukt mye tid på å undersøke mulighetene for å få realisert et nytt konserthus.

3.2.2 Videre spørsmål til egnevaluering av god ressursutnyttelse:

Når, og i hvilke sammenhenger, vurderes hva som vil være god ressursutnyttelse sett i forhold til de målene man arbeider mot? Samlet? For den enkelte produksjon? Diskuteres alternative og mer ressurseffektive produksjonsmåter? Hvordan arbeider styre og ledelse med dette på strategisk nivå?

Ressursutnyttelse målt opp mot kunstneriske mål er temaer vi internt snakker om daglig. Både koordineringsmøter, ledermøter, produksjonsmøter og kreative team forholder seg aktivt til disse spørsmålene. Vi forankrer og drøfter i Faglig råd/Orkesterkomiteen endringer i vikarkostnader i lys av de kunstneriske målene som vi har. Og vi har også i perioden gitt Programrådet en større økonomisk innsikt i detaljene av programarbeidet for at de skal kunne se et mer helhetlig bilde av virksomheten. Besetningsstørrelse og kvalitetsdiskusjoner vurdert opp mot økonomi gjøres også mer enn noen gang.

Grunnutfordringen i dette er at jo mer vi orienterer oss mot det jevne og faste produksjonsapparatet, jo mer ressurseffektive er vi. Når vi derimot skal formidle tilbud til barn/unge, samtidsmusikk, og når vi skal innfri samfunnsoppdrag utenfor konserthuset, koster det ekstra penger. Dilemmaet er med andre ord at våre mål om fleksibilitet og fornyelse utfordres mer og mer av ressursituasjonen. Det vi derfor særlig leter etter nå er gode samarbeidsaktører eksternt som kan bidra til å løfte gode ideer sammen med oss. Problemstillingen er like fullt at det er ingen private aktører som vil støtte drift, samtidig som det er driftsbudsjettet vårt som er blitt den største økonomiske utfordringen.

Ellers bygger vi stadig tettere bånd mellom kommunikasjons- og programmeringsavdelingene, og vi jobber kontinuerlig med å finne nye og effektive måter å formidle, spisse og tydeliggjøre budskapene våre på.

Et stort og krevende arbeid knyttet til å skape økonomisk handlingsrom, er pensjonsprosessen vår. Den kom i stand som et resultat av protokollen som vi undertegnet lokalt med Norsk Lektorlag i lønnsforhandlingene i april 2014. Som den

eneste av landets kulturinstitusjoner ble vi enige lokalt om å gå i gang med en egen prosess med hensikt å endre pensjonssystemet. Parallelt med vår prosess har det også foregått en sentral prosess som vi har deltatt som observatør i.

Dersom vi i lønnsoppgjøret 2015 lykkes med å omgjøre vår interne pensjonsordning vil det være et avgjørende vendepunkt for økonomien. Å skape forutsigbare og overkommelige pensjonsutgifter er derfor høyt prioritert og har tatt svært mye administrative kapasitet, særlig i 2014.

Styret følger økonomi og ressursutnyttelse nøye. Ved avvik må ledelsen i OF rapportere både på prosess og på oppfølging av avvik. Og både den økonomiske utviklingen og pensjonssituasjonen behandles/omtales på alle styremøter.

- **Hvilke avveininger gjøres, og hvordan påvirker de kunstneriske målsettingene slike avveininger? Gi eksempler.**

Vi har en slags sparestrategi som innebærer at vi ikke ønsker å bruke "ostehøvel" på alt vi gjør. Vi har derfor flere ganger de siste årene valgt å kutte hele produksjoner snarere enn å spare gjennom å gjøre mange produksjoner "gråere".

I 2014 ga det seg utslag i at vi kuttet hele orkesterfestivalen. Og i 2015 – av ulike grunner som allerede er nevnt – måtte vi kutte Rådhusplasskonserten. Likevel prioriterte vi altså storsatsningen LOVEN av Henrik Hellstenius (sesongens komponistprofil i 2014/15) fordi vi mener at det er en essensiell del av vårt mandat, (og fordi vi allerede hadde investert mye i denne satsningen), selv om kostnadene knyttet til denne produksjonen var store.

- **Inngår evaluering av ressursutnyttelse som et fast punkt i den systematiske egevalueringen? På årsbasis? For den enkelte produksjon?**

Vi har detaljerte budsjetter for hver eneste produksjon, og vi har avdelingsmøter i orkesteravdelingen hver torsdag som evaluerer hver eneste av dem. Ledergruppen rapporterer også månedlig om prognoser/hvordan det jobbes med økonomi. I tillegg er økonomi tema på alle ledermøter (ca. hver 14. dag).

- **Hvilke egne nøkkeltall som kan indikere god ressursutnyttelse, finnes?**
Eksempelvis: fordeling av ressursbruk mellom de forskjellige delene av virksomheten (kunstnerisk, teknisk, støttefunksjoner), forhold faste/variable kostnader, forhold kjøp av tjenester/bruk av egne krefter.

På grunn av den svært dramatiske pensjonssituasjonen – som hovedsakelig skyldes lav rente generelt i samfunnet over lengre tid – er det vanskelig i de store tallene (fordeling faste kostnader/frie midler) å tydeliggjøre hvordan vi faktisk har gjort store innsparinger de siste årene. Økte pensjonskostnader gjør at de øvrige innsparingene våre ikke synes så godt. Men vi har altså gjort reelle innsparinger på følgende områder:

- IKT-kostnadene er gått ned med 300.000 kr i 2014 og vil gå ytterligere 300.000 kr ned i 2015.
- Kommunikasjonsutgiftene er redusert betydelig i løpet av evalueringsperioden. I 2011 var de 4,7 mill kr, i 2012 var de 5,0 mill kr, i 2013 gikk de ned i 4,3 mill kr og i 2014 var de helt nede i 3,8 mill kr.
- Alle ekstrakostnader knyttet til husleien i Oslo Konserthus er kuttet til beinet.
- Samtlige turnéresultater har generelt høyere honorarer/resultater enn tidligere.
- Delvis bortfall av hovedsponsor Hydro har slått tungt inn i organisasjonen i disse årene. Det at vi – tross dette store inntektsfallet – har klart å dekke inn og levere nokså gode turné- og kunstneriske program, skyldes i stor grad effektivitet i prosesser og rutiner.
- Vi har mindre økonomisk og kunstnerisk handlingsrom enn noen gang. Likevel har vi lyktes med å øke den internasjonale markedsverdien og posisjonen. Våre internasjonale honorarer er betydelig høyere enn det alle de andre norske orkestrene har.
- Vi har sagt opp vår faste, eksterne turnéoperatør/konsulent over flere tiår, og gjør i dag mye mer av den administrative jobben knyttet til turneer selv, utelukkende for å redusere kostnader. Vi sparte i 2014 inn flere hundre tusen på grunn av dette, men vi må samtidig ta noe mer av risikoen selv knyttet til turneer.
- Vi har også lyktes i perioden med å forhandle tariffavtalen på en slik måte at vi (gjennom det som ble kalt PSU-oppgjøret) i større grad har kunnet gjøre innspillinger og dokumentere og bruke lydopptak på mye mer fleksible måter. Hvilke konkrete effekter vi har hatt av PSU-oppgjøret er rapportert til Kulturdepartementet som et eget tillegg til årsrapporten for 2013.

3.3 Hvordan har ressursbruken endret seg over tid? Orkestrets analyse og vurdering av utviklingen.

Kravene til hvilken rolle et orkester *skal* inneha er trolig større enn noen gang. Og forventningene til hva det *bør* være, er også voksende. Vi konkurrerer dessuten på et globalt marked med stadig høyere nivå, på en digital arena som blir stadig mer vital, og i et samfunn som i alle sammenhenger stiller store krav. Rapportering, økonomisk detaljstyring, NAV-kontakt, oppfølging, medarbeidersamtaler, outreach, HMS, leieavtaler, kommunikasjon, design og markedsføring: I alle ledd i administrasjonen kreves det høy grad av profesjonalitet.

Samtidig er ressursbruken skrappt inn til et minimum. Vi må nå finne eksterne midler for alt vi gjør som kan gi oss det lille ekstra – kunstnerisk eller formidlingsmessig. Ordtaket ”vi sparer oss til fant” oppleves med stadig mer betegnende for situasjonen. Eksterne midler og private penger er nå en forutsetning i vår økonomi, og har derfor

blitt et viktig punkt i strategiplanen, noe som igjen vil kreve en økning og omdisponering av administrative ressurser for at vi skal kunne lykkes med dette.

4. Særskilte problemstillinger

Er det andre problemstillinger dere gjerne vil ha belyst?

Mandatet som et orkester har er stort. Det vil fra år til år være umulig innenfor de rammer administrative og økonomiske rammer vi har å realisere alle ambisjoner innenfor alle deler av det vi ønsker å dekke. Men over tid bør vi ha vært innom de vesentligste delene av de hovedområdene som tildelingsbrevet peker på. Det mener vi at vi over tid har gjort.

Det er et stort press på offentlige kulturinstitusjoner for å skaffe private midler til kulturfeltet. Det er sunt for kulturlivet å utfordres på slike perspektiver. Samtidig er det viktig å påpeke at den klassiske musikkens begrensede tilgang til profilerte mediekanaler, gjør vårt felt mindre kommersielt attraktivt. Bedrifiers vurdering av samarbeidsavtalers verdi, handler mye om eksponering i offentligheten. I dette har idrettsfeltet en stor fordel, og vårt felt en tilsvarende ulempe. Dette er ikke minst tilfellet i hovedstaden, noe også norske kulturforskere har påpekt.

Vi erfarer samtidig at det er stor interesse for klassisk musikk og for vår virksomhet. Det at sjangerhierarkiet innenfor musikkfeltet er blitt tonet veldig ned de senere årene, gjør at mange unge opplever at terskelen mot og inn til klassisk musikk ikke nødvendigvis er høyere enn mot andre musikkjangrer.

At utdanningsinstitusjonene for noen instrumenters del ikke leverer høyt nok kunstnerisk nivå til at det kvalifiserer til jobb i orkestret, er dels bekymringsfullt. Vi er i dialog med Musikerforbundet og Musikkhøgskolen om en styrking av studentplasser for å legge til rette for arbeidserfaring for de yngre musikerne. Arbeidsmarkedet er i vårt felt veldig internasjonalt. Og nettopp derfor er det særlig viktig at feltet fullt ut tar på alvor hvordan vi skal lykkes med å skape underskoger av talent og indirekte dermed også en avgjørende og nødvendig forankringen i vårt samfunn.

Det oppleves som kontraproduktivt at antallet administrative ressurser i utøvende institusjoner svært ofte betegnes som for høyt. Vi mener at vitale administrasjoner i kulturinstitusjoner er mer avgjørende enn noen gang. Dersom institusjoner skal lykkes med å være kraftsentre, pådrivere og initiativtagere, så er det i de administrative leddene at dette kan operasjonaliseres. Administrasjon er ingen barriere mot kunsten. En god administrasjon er en forutsetning for at en institusjon skal klare å lykkes med å produsere kunst på høyeste nivå.

Vi mener også at det å satse på kulturinstitusjoner er å satse på musikklivet. Den idealismen, den kraften og de ressursene som våre musikere nedlegger i hele kulturlivet, kunne langt på vei ikke blitt til, uten en grunnlønn og en fast, solid og vital arbeidsplass i OF.

5. Arbeidet med denne egevalueringen

Hvordan har dere konkret arbeidet med denne egenevalueringen?
Beskriv prosessen og hvem som har deltatt.

I ledermøte 11. november 2014 la vi grunnlaget for prosessen knyttet til dette evalueringsarbeidet. 12. november ga vi en kort presentasjon av prosessen for Utvidet Faglig Råd, og 28. november hadde vi et lengre møte med Kulturdepartementets evalueringsutvalg som ga ytterligere innspill til arbeidet. I starten av desember ble hele orkestret presentert for prosessen på et musikermøte og administrasjonen på et administrasjonsmøte. Den 11. desember hadde vi møte med Programrådsleder, Faglig råds leder, Orkesterkomitéleder, konsertmester, kunstnerisk plansjef, orkestersjef og direktør for en gjennomgang og brainstorming omkring de mest sentrale spørsmålene i evalueringen.

Vi hadde deretter brainstorming i ulike grupper av organisasjonen med utgangspunkt i evalueringsskjemaet:

- Gruppe 1: Programrådsleder, Faglig råds leder, Orkesterkomitéleder, konsertmester, kunstnerisk plansjef, orkestersjef og direktør,
- Gruppe 2: kommunikasjonssjef og direktør,
- Gruppe 3: kunstnerisk plansjef, orkestersjef og direktør,
- Gruppe 4: økonomisjef, administrasjonssjef, orkestersjef og direktør.

Skrivingen av det helhetlige dokumentet er gjort av direktør i løpet av desember 2014 og januar/februar 2015. Ledergruppen ble forelagt et første helhetlig utkast i slutten av januar 2014, og styret ble forelagt et revidert helhetlig utkast i styremøtet 12. februar 2015 og foretok en grundig behandling. Vi presenterte også prosessen på et allmøte 13. mars. Dokumentet ble deretter i sin helhet presentert og kommentert av styreleder 15. mars før det ble innsendt til departementet 16. mars 2015.

27. mars hadde vi møte med Evalueringsutvalget der det fremkom behov for enda mer detaljering på en del punkter. Vi har deretter har et nytt ledermøte 8. april for å diskutere dette, noen nye og lange samtaler med tidligere administrerende direktør for å få inn ytterligere detaljer for perioden 2011-13. Styret behandlet dokumentet den 23. april, og 24. april ble den reviderte rapporten sendt departementet.