

Egenevalueringsskjema

Kristiansand Symfoniorkester

Opera Sør

Innholdsfortegnelse

INNLEDNING	3
BESKRIVELSE	3
1. GJØRE MUSIKK AV HØY KUNSTNERISK KVALITET TILGJENGELIG FOR FLEST MULIG	10
1.1 ÅRLIG RAPPORTERING TIL DEPARTEMENTET – KVANTITATIVE INDIKATORER.....	10
1.2 MENER ORKESTRET DET FINNES ANDRE INDIKATORER SOM KAN GI ET MER DEKKENDE BILDE?	10
1.3 HAR ORKESTRET EGNE PUBLIKUMSUNDERSØKELSER SOM KAN BELYSE MÅLOPPNÅElsen?	11
1.4 ORKESTRETS ANALYSE OG VURDERING AV UTVIKLINGEN.....	12
2. FREMME KUNSTNERISK UTVIKLING OG FORNYELSE	19
2.1 ÅRLIG RAPPORTERING TIL DEPARTEMENTET – KVANTITATIVE INDIKATORER.....	19
2.2 MENER ORKESTRET DET FINNES ANDRE INDIKATORER SOM KAN GI ET MER DEKKENDE BILDE?	20
2.3 HVORDAN HAR ORKESTRET ARBEIDET I DEN SISTE FIREÅRSPERIODEN FOR Å UTVIKLE NY NORSK MUSIKK?	20
2.4 HVORDAN REFLEKTERER ORKESTRET RUNDT FORHOLDET MELLOM UTVIKLING/FORNYELSE OG PUBLIKUMSSUKSESS?	23
2.5 ORKESTRETS ANALYSE OG VURDERING AV UTVIKLINGEN.....	24
2.6 EGENVURDERING AV KVALITET	25
VILJE (ENGASJEMENT/KOMMUNIKASJON/AMBISJONER/ORIGINALITET/ DRØM)	25
2.6.1. Hva vil dere med orkesteret? Hvilke kunstneriske visjoner har dere for orkesteret? Hva er bestemmende for repertoarprofilen?	25
2.6.2 Hva gjør dere for å opprettholde og styrke engasjementet innenfor orkestret?.....	28
2.6.3 Hva gjør dere i orkestret for å opprettholde og styrke engasjementet utad?.....	28
EVNE (KUNNSKAP/FERDIGHETER/HÅNDVERK/PROFESJONALITET/ PERSONLIG PREG/MAGI)	33
2.6.4 Satser dere på særskilte kunstneriske sjangere/retninger og aktiviteter?.....	33
2.6.5 Hvilken kunstnerisk, ledelses- og formidlingskompetanse har orkesteret?	35
2.6.6 Hvordan synliggjør dere orkestrets egenart?.....	36
RELEVANS (NØDVENDIGHET/SAMSPILL MED TIDEN/DIALOG MED PUBLIKUM/MOT/SATSING/ "ØYENÅPNENDE EFFEKT").....	36
2.6.7 Hvilke målgrupper har dere?.....	36
2.6.8. Hvordan henger ambisjonene sammen med de økonomiske, fysiske og tilskuddsbrevbestemte rammene for orkestret?	39
2.6.9 Hvordan vil dere karakterisere orkestrets betydning og relevans i en kunstnerisk og samfunnsmessig kontekst?.....	40
3. MÅLRETTE VIRKSOMHETEN OG UTNYTTE RESSURSENE BEST MULIG	44
3.1 OMTALE AV STRATEGIPLANER FOR KUNSTNERISK VIRKSOMHET OG FORMIDLING SISTE FIREÅRSPERIODE/REDEGJØRE FOR TILTAK SOM ER IVERKSATT FOR Å NÅ MÅLENE I PLANENE	44
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.....	48
3.2.2 Videre spørsmål til egenevaluering av god ressursutnyttelse	51
3.3 HVORDAN HAR RESSURSBROKEN ENDRET SEG OVER TID? ORKESTRETS ANALYSE OG VURDERING AV UTVIKLINGEN.....	52
4. SÆRSKILTE PROBLEMSTILLINGER	52
5. ARBEIDET MED DENNE EGENEVALUERINGEN	54

Evaluering KSO / OS

Innledning

Beskrivelse

Kilden Teater- og Konserthus for Sørlandet

Kristiansand Symfoniorkester og Operas Sør har i perioden 2011-2014 vært gjennom en svært grunnleggende og omfattende endringsprosess for sine virksomheter, preget av flytting, organisatorisk omstrukturering, oppbemanning, felles programplanlegging og endrede økonomiske rammevilkår. I mange henseender mangler denne krevende nyetableringen sidestykke i norsk orkester-, opera-, og teatersammenheng. En vurdering og evaluering av virksomhetens resultater i denne perioden må nødvendigvis hensynta den påvirkningen som disse endringsprosessene har medført. Samtidig åpner perioden for en «før-og-etter» situasjon som kan være interessant å analysere.

Kilden Teater- og Konserthus for Sørlandet (Kilden TKS) er en nyskaping som ikke kan sammenliknes med annet i norsk kulturliv. Et symfoniorkester, et regionteater, en opera og en kommunal kulturhusdrift er samlet, ikke bare under samme tak, men også under samme økonomiske og administrative ledelse. Kilden TKS har etter vår oppfatning skapt et tidsskille for kunst- og kulturlivet i regionen, og vår hovedutfordring er å ta vare på og videreutvikle dette tidsskillet.

Det er de kunstneriske lederne for de produserende avdelingene som har det kunstneriske programmeringsansvar. Likevel er det slik at de endelige avgjørelser tas i et faglig fellesskap, Kildens utvidede ledergruppe, som innehar ulik kunst- og kulturfaglig kompetanse.

Administrerende direktør, Bentein Baardson, skriver i Årsrapport 2013:

”Det er to år siden Kilden åpnet sine dører for første gang. Forventningene var store. Huset skulle tas i bruk – alle saler, podier og scener skulle vise seg – eller ikke vise seg, som egnede arenaer for symfonisk musikk, klassisk teater, opera, musikaler, ny dramatik og en rekke forskjellige gjestespill innen musikk, teater og dans. Utfordringene var store, men problemene viste seg å være forholdsvis beskjedne. Vi er fortsatt stolt over at åpningsårets program inkluderte og favnet et bredt og sammensatt publikum.”

(...)

Kilden har befestet sin posisjon og er solid forankret lokalt og regionalt, men Kilden har også i 2013 gjort seg nasjonalt bemerket. Stemmerettsjubileet 2013 ble offisielt åpnet med en storstilt festforestilling i Konsertsalen, direkte overført i NRK med Hans Majestet Kongen, Stortingspresidenten, Statsministeren og en rekke medlemmer av regjering og nasjonale institusjoner til stede.”

Kristiansand Symfoniorkester (KSO)

I 2003 fusjonerte Forsvarets Distriktsmusikkorps Sørlandet og Kristiansand kammerorkester til det vi i dag kjenner som Kristiansand Symfoniorkester. KSO er med andre ord ett av Norges yngste symfoniorkestre, som i løpet av 2015 vil bestå av 71 heltidsansatte musikere. KSO har omtrent 80 konserter per sesong, i tillegg til samproduksjoner med Agder Teater og Opera Sør.

Utdrag fra 'Det tok 370 år å bygge Kilden' av Emil Otto Syvertsen, skrevet til Sesongprogram for åpningsåret 2012.

Byorkester og symfoniorkester

(...) I 1919 ble Kristiansand Byorkester stiftet. På det tidspunkt var kinodriften i gang i byen, og her hadde man så lenge stumfilmen regjerte, ansatt profesjonelle musikere til å gi filmene tonefølge. I Ynglingeforeningen utfoldet det seg et rikt musikkliv, i perioder med 40-manns orkester. Byorkesteret bestod helt til på 1970-tallet av både amatører og profesjonelle, de sistnevnte kom fra Divisjonsmusikken - som gang på gang ble truet med nedleggelse faktisk gjennom hele århundret. Byorkesteret ble Kristiansand Symfoniorkester på 1980-tallet, da man endelig fikk ansatt profesjonelle strykere og dannet et kammerorkester. Med musikerne fra Divisjonsmusikken hadde man da i praksis langt på vei et lite symfoniorkester.

I 2003 ble de to institusjonene fusjonert, og vi er i dag i den lykkelige situasjon at vi har et meget godt symfoniorkester med ca. 70 heltidsmusikere.

Opera Sør

I 2004 uttalte sjefen ved Den Norske Opera, Bjørn Simensen, følgende:

”Kristiansand er i dag med sin operasatsning et unikt forbilledlig eksempel for andre storbyer. De har kommet lengst i landet når det gjelder å fylle forutsetningene om samarbeid mellom orkesteret og regionteatret”

(Ballade 2004)

Samme år produserte og urfremførte Opera Sør Bjørn Kruses og Paal-Helge Haugens opera "Den grønne riddaren". Det ble ingen stor publikumssuksess, men en viktig kunstnerisk seier for Opera Sør og et stort skritt i retning av å være nyskapende, ikke kun være formidler av operalitteraturens klassikere.

Opera Sør var i en årrekke det eneste bindeleddet mellom Agder Teater og Kristiansand Symfoniorkester – og dermed instrumentell når styrene i KSO og AT besluttet å gå inn for å bygge ett hus fremfor å søke om midler til å bygge et nytt teater og et konserthus.

Stiftelsen Opera Sør ble opprettet i 1997 med Agder Teater, Kristiansand Symfoniorkester, Operaens Venner, Kristiansand Kammer- og Operakor, Kristiansand kommune, Vest-Agder fylkeskommune og Aust-Agder fylkeskommune som stiftere. Når Kristiansand og Sørlandet i dag har Opera Sør, et produserende og formidlende profesjonelt operaselskap, så skyldes det selvsagt offentlige myndigheters satsing på opera både nasjonalt og regionalt. Men det skyldes i høy grad også en langsom utvikling gjennom mange år (fra tidlig 1930-tallet), knyttet til Operaens Venner og en rekke ildsjeler som har båret kunstarten opera frem.

Stiftelsen Opera Sør ble 1 juli 2011 lagt ned for å inngå som en av tre produserende avdelinger i Kilden Teater- og Konserthus. Sammen med Kristiansand Symfoniorkester og Agder Teater produserer og formidler Opera Sør opera i ulike formater; fullskala klassiske operaer, operakonsserter, kammeropera, samt gjestespill.

Orkesterets viktigste kjennetegn / profil

KSO er i dag et internasjonalt sammensatt (13 nasjonaliteter) symfoniorkester som er i vekst, både kvalitativt og i antall musikere, og kjennetegnes av spilletglede, mangfold og bredde, og har en tydelig profil i Agder som en viktig ressurs i regionens utvikling. Som Sørlandets eneste profesjonelle symfoniorkester, ser vi det som vårt ansvar å presentere full bredde i symfonisk musikk, selv om ryggraden i KSOs repertoar er wienerklassisismen og tidlig romantikk.

Rotsystemet under KSOs offentlige virksomhet er stort: Våre musikere er viktige motorer i de kommunale kulturskolene, i korpsbevegelsen, som lærere på Universitetet i Agder (UiA), Vågsbygd videregående skole og mye mer. Dessuten er Kilden som kulturinstitusjon en ledende samarbeidspartner i relasjonene til UiA, næringslivet, regionale medier, kommunale kulturskoler, kor- og korpsbevegelsene m.m.

Kristiansand Symfoniorkester har mange divergerende arbeidsoppgaver; operaorkester når vi spiller opera, musikalorkester når vi spiller musikaler, og orkester som tar sitt utvidede samfunnsansvar når vi medvirker i regi av Kilden Dialog. Parallelt bærer vi hele tiden vårt nedarvede ansvar for forvaltning av den symfoniske musikkens kulturarv. Å forene disse ulike delene går utmerket.

Opera Sørs viktigste kjennetegn / profil

Opera Sør er en liten avdeling som i tett samarbeid med andre klarer å fasilitere betydelige operaproduksjoner. Ikke mange i antall, men betydelige i innhold og uttrykk. Den kunstneriske profilen vil være preget av valg som tas i Kristiansand Symfoniorkester, vår "store" samarbeidspartner i Kilden.

Men også AdOpera! og andre eksterne samarbeidspartnere har skapt forutsetningene for operaproduksjonen i og rundt Kilden.

Opera Sør har gjennom det meste av sin historie i hovedsak prioritert å produsere kjente klassiske operaer. For Opera Sør har det vært viktig å prøve å nå et bredt og stort publikum – primært for å øke interessen for opera hos et større publikum, men også for å forsvare bruken av ressursene som kreves for å realisere en fullskala opera. Vi har også hatt et bevisst forhold til casting av sangere og kreativt team. I den grad det er kunstnerisk mulig har vi valgt å benytte oss av norske /skandinaviske sangere. Vi mener det er viktig å bidra til å gi norske kunstnere arbeidsvilkår og utviklingsmuligheter.

I tillegg til de store klassikerne, er produksjonene som samproduseres med AdOpera! viktige for oss. AdOpera! er et nasjonalt nettverk av operaprodusenter med formål å styrke utvikling, produksjonskompetanse og formidling av moderne opera og musikkteater, med vekt på norske verk. Vi ønsker både å være en produsent og et spillested for AdOpera! sine produksjoner.

Kunstnerisk utvikling – ulike direktører, ulike sjefdirigenter

Det er ikke så lenge siden en divisjonsmusikk knyttet til Forsvaret og et kammerorkester skulle fusjoneres. To ulike typer profesjonelt orkester, ulikt repertoar, ulik tradisjon og ulik kultur skulle nå møtes i en ny kultur, tradisjon og repertoar. Den første perioden av KSOs virke var muligens preget av en del ad hoc-programmering, samtidig som det ble tatt et gjennomgående og konsekvent ansvar for vår tids musikk. Den pedagogiske planen for hvordan det nye symfoniorkesteret skulle vokse seg stort og sterkt var muligens ikke helt tydelig.

Arbeidet med skolastisk og forutsigbar programmering er vi nå, om enn litt forsinket, i gang med. Dette vil skape en stabil plattform for et større musiserende på et høyere nivå. Programmering har fått et mer klassisk og internasjonalt preg, rettet mot et balansert, skolerende og publikumsmessig attraktivt repertoar. Med andre ord; mer fokus på kunstnerisk utvikling enn tematikk og politisk korrekthet.

Tidligere direktør, Håkon Berge, var med sin bakgrunn som komponist interessert i det innovative og sprengte grensene for hva man kunne bruke et symfoniorkester til foruten den tradisjonelle klassiske, symfoniske konserten. Det var under Håkon Berge man grunnla arbeidet med et bredere samfunnsansvar i form av fordypning i outreach-arbeid og starten på Kilden Dialog. Mange av de gode ideene som vi i dag forsøker å forvalte har Håkon Berge vært medskaper av.

Rolf Gupta, KSOs sjefdirigent gjennom åtte år, var en enormt dynamisk og kontroversiell kunstner. Han bar et stort ansvar for vår tids musikk, tok initiativ til bestillingsverk av kvinnelige komponister, og våget seg på spennende tolkninger av klassiske verk.

Hans etterfølger, Giordano Bellincampi, er mindre kontroversiell. Med tanke på at KSO er et ungt orkester som ikke har rukket å spille seg gjennom det viktigste repertoaret, var det et bevisst valg å utse en sjefdirigent som i samarbeid med Programråd og programsjef programmerer utfra en skolastisk tankegang der fokus er repertoar som bygger opp kvaliteten og utviklingen i orkesteret, altså wienerklassisismen, tidlig romantikk og klassisk romantikk. Rent musikkfaglig merker vi etter bare et par år, resultat. Det er en kontinuerlig stigning av kvalitet og kunstnerisk progresjon, og også arbeidsglede. Bellincampis opprinnelige 3-årige kontrakt er forlenget med to sesonger.

Ved valg av ny sjefdirigent, ble det besluttet at direktør nå skulle være kunstnerisk leder. Årsakene til dette var todelt; Bellincampi var allerede sjefdirigent og kunstnerisk leder i to andre orkestre og foretrakk å være KSOs kunstneriske rådgiver fremfor leder. Samtidig var det behov for å sikre det psykososiale miljøet i orkesteret. Ved å la direktør være øverste kunstneriske leder, var sikkerhetsnettet lagt ift å skape ro og trygghet i orkesteret. Et symfoniorkester på scenen, befinner seg under forholdsvis kunstnerisk "diktatoriske" forhold. Det betyr at alt det som skjer utenfor scenen bør skje i god demokratisk ånd. Å være kunstnerisk ansvarlig i dag innebærer derfor et tett samarbeid med impulser fra musikere til programråd, samspill mellom sjefdirigent og programråd, samt å vite mest mulig om publikums behov. Med andre ord: "Kapteinen på skuten" har øverste juridiske beslutningsmyndighet, foregått av lange, demokratiske prosesser.

Fra egen stiftelse til avdeling i Kilden

Nyheten om fusjonen mellom AT, OS og KSO ble møtt med både glede og skepsis av KSOs ansatte. Administrasjonen hadde, via jevnlig ledermøter med de andre institusjonene og ukentlige møter med de fremtidige avdelingene, en god forståelse av hva fusjonen ville innebære både ift organisering, programmering, samarbeidsmuligheter, lokalisering, bevilgninger etc.

Informasjon som blir gitt i en endringsprosess, uansett karakter, vil sjelden oppleves som tilstrekkelig. Musikerne, som ikke selv hadde deltatt i administrasjonens planleggingsmøter rundt fusjonsinngåelsen og flytting til nytt hus, fryktet at den nyvunne identiteten til da 9 år gamle KSO og den hardt tilstrebede posisjonen i nærmiljøet ville forsvinne i det "fantastiske Kilden Teater- og Konserthus".

Likevel var begeistringen over nytt hus og en strålende konsertsal med akustikk i verdensklasse definitivt tilstede. Tanken på publikumstilstrømning og gjestende dirigenter og solister var forlokkende, og ga håp for fremtiden. Samtidig følte i særdeleshet Programrådet et stort ansvar for å sikre at KSOs virksomhet det første året ikke skulle "drukne" i det store fellesskapet, og det ble derfor lagt opp til parallellproduksjoner i perioder med samproduksjoner. Et eksempel på dette er da Kilden satte opp 40 forestillinger av West Side Story med 44 musikere i orkestergraven.

KSO hadde da i tillegg følgende konsertvirksomhet:

- 2 abonnementskonserter
- Johannespasjonen
- 1 symfonisk lørdag (1 times konsert)
- 2 kammerkonserter
- Medvirkning i *Kildeskrift*, bestillingsverk av Egil Kapstad ved åpning av Kildens Multisal

Tilsvarende hadde KSO senere samme år følgende konsertvirksomhet i tillegg til Tryllefløyten-produksjonen (5 skoleforestillinger og 11 familieforestillinger):

- 3 abonnementskonserter
- 1 symfonisk lørdag
- 1 kammerkonsert

Aktivitetsnivået, og manglende rom for å "hente seg inn igjen" førte til belastningsskader hos først og fremst strykerne, og antall sykmeldte steg forholdsvis raskt. Dette igjen førte til større vikarbruk enn budsjettet og sparetiltak ble iverksatt.

I likhet med musikerne, opplevde også administrasjonen belastning og tidvis sykmeldinger de første 18 månedene. Da KSO fortsatt var en stiftelse var det 15 personer i apparatet rundt orkesteret. Alle jobbet mot torsdagens konsert, oppgavefordelingen var avklart og folk visste hva deres rolle var i forhold til konsertavviklingen. Kilden er organisert slik at de ulike avdelingene har ansvar for hvert sitt område (produksjonsavdeling, markedsavdeling etc) og besitter nødvendig kompetanse innenfor sitt felt. De produserende avdelingenes administrasjoner bestiller så klare spesifikasjoner til hva som skal leveres av de enkelte avdelingene. Dette skulle etter planen fungere godt, ikke minst siden inndeling av avdelinger og ansvarsområder er logisk. Det viste seg likevel at denne organiseringen i praksis innebar en større belastning på KSO-administrasjonens 4 ansatte enn hva man så for seg ved fusjonsinngåelsen, spesielt med tanke på aktivitetsnivået i Kildens første ekstraordinære år.

Etter et første hektisk driftsår hadde KSO i løpet av de første 25 ukene i 2013 følgende aktivitet:

- 40 konserter (32 produksjoner)
- 3 samproduksjoner (Prinsessen på erten, Thranes Metode og Evita)
- 2 innspillinger (Hakkebakkeskogen og Marte Wulff)
- 1 turné (Festspillene i Bergen)
- 7 prøvespill (alle med ulike juryer bestående av nærmere 20 musikere)

Det ble derfor besluttet å utvide administrasjonen med tre personer; administrasjonssjef, produsent og orkesterregissør 2.

De samlede erfaringene fra det første halvannet året etter åpningen av Kilden førte til en endring i KSOs planlegging. Parallellproduksjoner ble tatt ut, og programmeringen tok høyde for mindre belastning for strykerne påfølgende uke etter en stor og krevende produksjon. Dette viste seg å ha en positiv effekt på sykefraværet. Orkesteret fryktet at en slik redusert konsertvirksomhet ville ha en negativ effekt på synligheten, og derfor ble enkelte planlagte samproduksjoner skrinlagt av Kilden-fellesskapet.

Det interessante er at det ganske raskt viste seg at orkesteret savnet disse møteplassene mellom KSO, Agder Teater og Opera Sør. Musikerne etterlyste økt samarbeid, påpekte samarbeidsmuligheter for administrasjonen og ga også uttrykk for dette i medarbeidersamtaler. Dette førte dermed til at antall planlagte samproduksjoner nå har økt, og våren 2016 medvirker KSO på rundt 40 forestillinger av Sound of Music (SoM). Erfaringene basert på tidligere år gjør at vi i to uker tar pause fra SoM-produksjonen, til fordel for to KSO abonnements-konserter. Planleggings- og programmeringsrytmen i Kilden er med andre ord tilpasset erfaringer fra, og justeringer av, tidligere års produksjoner.

Orkesterets situasjon akkurat nå

Kristiansand Symfoniorkester er i en spennende og progressiv utvikling for tiden. Det dreier seg både om det klassisk, tradisjonelle i forhold til en tydelig kvalitativ, kunstnerisk utvikling, men også den økte interessen fra dirigenter og solister, nysgjerrighet og vilje til samarbeid fra plateselskap, og avtaler med NRK for dokumentasjon av KSO etc.

Man kan aldri lure sitt publikum eller omverden, man får alltid respons på hva man representerer – og presenterer – og på hvilket kvalitativt nivå man befinner seg på. Vi merker nå at det gjennomtenkte programmerings- og utviklingsarbeidet vi har lagt opp til de senere år, leder til økt interesse fra omverdenen.

KSO har fått flere forespørsler om å spille inn filmmusikk, der det mest omfattende hittil har vært Skumringslandet; en norsk langfilm om middelalderens trolske mørke med danske Kim Bodnia og norske Sverre Anker Ousdal i de største rollene. KSO spilte inn all musikk som Johannes Rusten hadde komponert til filmen.

KSO skal i juni 2015 foreta ytterligere en filminnspilling og plateselskapet Naxos har kontaktet oss med tanke på å gjøre 3 plateinnspillinger. I tillegg har vi gjort avtale med NRK P2 (på NRKs initiativ) om å sende minst to abonnementskonserter per sesong. Vi merker også økt interesse fra andre symfoniorkestre i Norden, både ift vår KSOs sendinger via Kilden Digital og vårt arbeid med outreach gjennom Kilden Dialog.

I sin nåværende form er KSO et relativt ungt orkester i stor vekst, og dette stiller spesielle krav ift å dyrke frem samspill og få en fungerende gruppedynamikk. Kunstnerisk stabilitet og utvikling har vært – og er – en kontinuerlig målsetting.

KSO er det eneste orkesteret i Norge/Norden som har en naturlig mulighet til å forsterke sitt samfunnsansvar gjennom å ikke bare framføre klassisk symfonisk musikk, vår tids musikk, produksjoner for barn og unge, spesielle satsinger mot publikumsgrupper som ikke har mulighet til å komme til Kilden etc, men også å nå sammen med Kilden Dialog våre nye medborgere, komme nær dem som er fysisk og psykisk funksjonshemmet, spille for dem som er bundet til sykehus, sykehjem og omsorgssentre via Kilden Digital, og gjennom samarbeid med Sørlandet Sykehus sin avdeling for barne- og ungdomspsykiatri bruke musikk som et instrument for å bli raskere frisk.

Kristiansand Symfoniorkester er morgendagens symfoniorkester.

Det er det som gjør KSOs tilværelse ekstra spennende: At vi har mange ben å stå på. Dette gir et større mangfold enn å bare jobbe med den klassiske, symfoniske musikken. Vårt mål er ikke nødvendigvis å spille like mange symfoniske konserter som orkestrene i Oslo, Bergen, Trondheim og Stavanger. Vi inngår i et større hus med mange kulturytringer og ulike genre. Det betyr at vi har både en plikt – og en vilje – til å delta i arbeidet med opera, musikkteater, og samfunnsansvarsprosjekt. Også innen disse områdene kreves det utvikling og økt kompetanse, og vårt mål er å bli like gode på alle felt vi opererer innenfor.

Dette er Kristiansand Symfoniorkestrets *signum* for fremtiden.

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

1.1 Årlig rapportering til departementet – kvantitative indikatorer

- Tall de siste fire år (tabell fra NTO) for resultatindikatorerne under resultatmålet *Formidle musikk av høy kunstnerisk kvalitet til et bredt publikum.*
- Tall for de siste fire år (tabell fra NTO) for resultatindikatorerne under resultatmålet *Utvikle forestillingsformer og formidlingstiltak, særlig overfor barn og unge.*

Se vedlegg utarbeidet av NTO.

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

Det er en svakhet i dagens system at vi primært måler publikumstilstrømning, når fremtidens kulturinstitusjoner kommer til å møte krav om et betydelig mye bredere nedslagsfelt enn hva de tradisjonelle kunstformene har per i dag.

Det burde være mulig å måle betydningen av det å legge ned mye tid, penger og kompetanse i prosjekter som utvider en kulturinstitusjons ansvar; å gjøre satsinger som ikke har stor publikumstilstrømning, men som har en betydning for individet. Å vise kulturens betydning for alle individer uansett hvor man befinner seg i livet. Skal en kulturinstitusjon som et symfoniorkester ha relevans i fremtiden må vi – uten å ødelegge vårt hovedsakelige ansvar, nemlig å musisere symfonisk, klassisk musikk – kunne utvide og fordype arbeidet med å ta et bredere samfunnsansvar.

Derfor vil KSO allerede nå etterspørre måleinstrument for dette arbeidet. Ved å rapportere på målgrupper får orkestrene synliggjort overfor bevilgende myndigheter hvor bredt nedslagsfeltet faktisk er ut i fra regjeringens overordnede mål om å bidra til at alle kan få tilgang til kunst og kultur av høy kvalitet.

I arbeidet med denne evalueringen ser vi sånn sett at "Ønskekvist"-modellen kanskje kan utvikle seg til å bli et mer heldekkende analyseinstrument av morgendagens betydelig mer sammensatte kulturinstitusjoner.

Det kan også påpekes at det er utfordrende å sammenlikne besøkstall og antall abonnenter med andre orkestre med tanke på befolkningsgrunnlaget i eksempelvis Oslo, Bergen, Trondheim og Stavanger sammenliknet med Kristiansand. Rapportering av slike tall kan derfor kanskje fremstilles prosentvis slik at sammenhengen med folketallet i omtalt region synliggjøres i større grad.

Sponsorer

Det forventes i stadig større grad at kulturinstitusjoner skal skaffe seg sponsorinntekter i tillegg til offentlige bevilgninger, og det er derfor en mulighet å utarbeide måleindikatorer som sier noe om hvor attraktiv virksomheten er for næringsliv/sponsorer.

Det sies at man får det man fokuserer på (og man får enda mer av det dersom det belønnes). Kanskje slike måleparametre dermed vil kunne ha den effekt at eventuelt sponsorarbeid intensiveres. Dette vil selvsagt kreve at det settes av administrative ressurser til et slikt arbeid, hvilket det igjen vil måtte søkes midler til.

1.3 Har orkestret egne publikumsundersøkelser som kan belyse måloppnåelsen?

CRM

Kilden investerte høsten 2014 i nytt billett- og CRMsystem for å kunne bedre dialogen med publikum og i enda større grad kunne tilpasse de ulike avdelingens programmering på en slik måte at vi når hele regionen ut fra Kildens overordnede mål. Dette innebærer at vi i Kristiansand Symfoniorkester nå får stadig større innblikk i hvem våre abonnenter og andre publikummere er, hva som skal til for at de vil komme (enda) oftere, og hva som eventuelt vil høyne konsertopplevelsen.

Dette kommer i tillegg til den kontinuerlige dialogen vi har med publikum i forbindelse med symfoniske konserter.

Når det gjelder samproduksjonene vi gjør med Kilden Dialog, Opera Sør, Agder Teater og Kilden Digital, blir det innimellom foretatt undersøkelser som kan bekrefte eller avkrefte vårt valg av kunstnerisk retning.

Insight One

I 2014 valgte Kristiansand Symfoniorkester å gå sammen med 6 andre symfoniorkestre i Norge om et samarbeid med Insight One (IO). IO foretok en særdeles omfattende markedsundersøkelse, der fokus var "ikke-publikummere". Formålet med undersøkelsen er å få grunnlag nok til å - på en strukturert måte - kunne henvende oss til potensielle abonnenter for å utvikle og utvide kundegruppen til KSO. Dette arbeidet videreføres i 2015.

Agderforskning

Når det gjelder tidligere år er det Agderforsknings kulturpublikumsundersøkelse "Kunstkonsument i storbyene" fra 2012 som har vært den mest omfattende. Rapporten var en studie av brukere og ikke-brukere av det offentlig finansierte kunsttilbudet i byene Oslo, Bergen, Trondheim, Stavanger og Kristiansand. Agderforskning fokuserte blant annet på hvilke barrierer det er som hindrer såkalte ikke-brukere, og hvilke tiltak kunstinstusjonene har satt i verk for å nå nye publikumsgrupper. Her ble Kilden Dialog løftet frem som et unikt program i Norge ift at en kunstinstusjon går målrettet ut og engasjerer nye grupper som i mindre grad benytter seg av det ordinære tilbudet.

Norsk Publikumsutvikling

To år senere hadde Kilden Dialog i 2014 gleden av å motta tidenes første publikumspris fra Norsk Publikumsutvikling. Juryens begrunnelse la blant annet vekt på at "Kilden Dialog er et meget ambisiøst initiativ som tolker kunstinstusjonens samfunnsoppdrag på en i norsk sammenheng ny måte. Kilden Dialog er velfundert og basert på en nøye gjennomarbeidet strategi forankret i toppledelsen."

KSO og Kilden søker stadig å holde oss oppdatert på den spennende forskningen på publikumsutvikling, både gjennom deltakelse på konferanser og i ulike diskusjonsfora der dette er et tema. På bakgrunn av dette - og at Kilden Dialog vant fjorårets publikumspris -, har Norsk Publikumsutvikling valgt å legge sin årskonferanse 2015 til nettopp Kilden.

1.4 Orkestrets analyse og vurdering av utviklingen

Generelt om måleindikatorer og rapportering

Selv om Kilden TKS ble formelt etablert som et fusjonert selskap sommeren 2011 mottok de kunstneriske enhetene KSO, Agder Teater og Opera Sør også i 2012 separate økonomiske bevilgninger fra Kulturdepartement, fylker og kommuner.

Dette førte til at Kilden, som et fusjonert selskap uten egne bevilgninger, for årene 2011 og 2012 måtte «forsyne seg» av de tre enhetenes budsjetter for å finansiere felles produksjonsapparat, markedsføring, husdrift, stabsfunksjoner og annet, som skulle betjene alle de kunstneriske enhetenes virksomhet. Etter anmodning fra Kilden ble dette endret fra budsjettåret 2013, og alle offentlige bevilgninger går i dag til Kilden som fellesorganisasjon, og ikke til hver enkelt enhet.

Parallelt med dette har Kilden fra 2013 også sendt kun én felles budsjettsøknad til Kulturdepartementet om årlige tilskudd til all virksomhet som KSO, Opera Sør, Agder Teater og fellesskapet Kilden skal bedrive for kommende budsjettår. Vi rapporterer også alle tall for økonomiske disposisjoner og bemanning samlet. Når det gjelder rapportering av besøkstall, antall konserter/forestillinger etc rapporteres dette også samlet, men splittet på kategoriene musikk og teater. (Alle tall knyttet til Kildens kommunalt finansierte Kulturdrift holdes utenfor enhver bevilgning og rapportering til KUD).

Kulturdepartementets struktur for rapportering av tall og aktiviteter er godt tilpasset Kildens struktur og driftsmodell. Systemet tar hensyn til de aktiviteter som hver enkelt av de kunstproduserende enhetene i Kilden har utført, den tar opp i seg aktiviteter som disse enhetene har samarbeidet om, og rapporten reflekterer de aktivitetene som fellesskapet Kilden har tatt initiativ til. Rapportformen tillater med andre ord at hele Kildens virksomhet fremkommer i tallmaterialet, som motpost til den felles økonomiske tildelingen vi får.

Den årlige rapporteringen til NTO stiller seg ganske annerledes. Kilden har gjentatte ganger bedt om at det også her legges til rette for at Kilden skal kunne rapportere sin samlede virksomhet (uten Kulturdriften), fordelt på musikk-, opera- og teaterformål, slik at rapporteringen står i riktig relasjon til de bevilgninger som Kilden mottar, og som stilles til rådighet for hver enkelt enhet.

I NTOs rapporteringssystem må Kildens virksomhet fremdeles splittes opp i enhetene Kristiansand Symfoniorkester, Opera Sør og Agder Teater. Gjennomførte samarbeidsproduksjoner på huset, samt prosjekter som er initiert fra fellesskapets side, er det ikke rom for i de kategoriene som tallmaterialet skal deles inn i. Dette betyr for eksempel at aktiviteter som KSO deltar i under regi av Kilden Dialog, Kildens store satsing for å ta et utvidet samfunnsansvar, ikke kommer med i tallmaterialet til NTO. Kilden Dialog er et prosjekt som bejubles av både publikum, samarbeidspartnere, eiere og bevilgende myndigheter som et interessant nybrottsarbeid for publikumsutvikling og samfunnsengasjement, og hvor KSO spiller en meget aktiv rolle i flere av produksjonene. NTO på sin side mener at denne typen aktiviteter ikke har noen plass i deres statistikker. Det kan nevnes en lang rekke tilsvarende prosjekter og aktiviteter som KSO og OS deltar i innen Kilden, som NTOs tallmateriale ikke fanger opp.

Vi har forståelse for at NTO og lesere av deres statistikker har behov for å sammenligne ulike kunstinstitusjoners aktivitet, publikumsbesøk og pengebruk med hverandre, og at statistikkgrunnlaget derfor må standardiseres. Det er likevel forstemmende at KSO og OS som en del av et unikt driftskonsept ikke får rapportere et reelt tallmateriale for vår virksomhet, for på den måten å gi uttrykk for de positive og negative effekter det gir å være deler av et større fellesskap.

Slik situasjonen er i dag må KSO og OS, for å være tro til de rapporteringskriterier som NTO setter, utelate vesentlige deler av vår virksomhet. Det betyr at antall produksjoner, antall fremførte verk og antall besøkende til våre evenementer systematisk underrapporteres. Dette har som konsekvens at vår virksomhet fremstår som ressursmessig langt mindre effektiv enn den i realiteten er, sammenliknet med andre orkestre og operaselskap.

Vi mener det er på tide at også NTO, fire år etter etableringen av Kilden TKS, tar inn over seg at det er etablert et nytt, norsk driftskonsept for musikk-, opera- og teaterproduksjon og -samarbeid som skiller seg fra de eksisterende institusjonene ellers i landet. I stedet for å tvinge resultatene av vår virksomhet inn i en tradisjonell kategorisering av tallmateriale av sammenlikningshensyn burde NTO heller være nysgjerrige på hvilke aktivitetsrelaterte muligheter og begrensninger som nyskapningen Kilden representerer. Et reelt tallmateriale fra vår utradisjonelle driftsform bør kunne ha verdi i NTOs medlemsmasse av offentlig finansierte musikk-, opera- og teaterinstitusjoner, kanskje til inspirasjon for andre, kanskje til avskrekkelse.

KSO og OS vil sammen med Kildens øvrige enheter fortsatt arbeide for at også NTOs tallmateriale og statistikker i fremtiden reflekterer KSO og OS' reelle virksomhet og aktivitetsnivå innenfor rammene av Kildenorganisasjonen. De aktivitetene vi gjør, og som måtte skille seg fra andre orkestre og operaselskap i Norge, er finansiert av offentlige myndigheter ut fra en fremlagt strategi- og virksomhetsplan som er godkjent, og til dels høyløst applaudert, av bevilgende myndigheter som spennende nybrottsarbeid og annerledestenkende virksomhet. Da er det forstemmende at vi ikke gis muligheter for å gi uttrykk for hva dette arbeidet avstedkommer av synlige resultater i rapporteringen til NTO.

Detaljert om NTO tall

Tall fra NTO viser en diskrepans mellom KSOs faktiske antall konserter og publikummere årene 2012 – 2014, og rapporterte tall for samme periode. Dette skyldes ovennevnte utfordring med å ville synliggjøre hele Kildens virksomhet. Dette har siden opprettelsen av Kilden TKS IKS vært heftig diskutert av Kildens stabs- og økonomidirektør Gunnar Thon Lossius og NTO v/Trond Okkelmo.

NTOs statistikk viser en nedgang i publikumstall de siste fire år. Det kan i stor grad begrunnes med rapporteringsmulighetene Kilden har per i dag.

Uansett hvor mange avdelinger som er involvert i en produksjon, er Kilden organisert slik at det kun er én prosjekteier, og det er sistnevnte som rapporterer publikumstallene via scenestatistikk.no. Dette innebærer at selv om KSO i 2012 medvirket på 135 konserter/forestillinger, kunne kun 74 av dem rapporteres som i "KSO-regi". Tilsvarende var det reelle antall publikummere vi spilte for samme år 71.978, mens vi kunne rapportere kun 36.213 av dem. I 2013 medvirket KSO på hele 221 konserter/forestillinger, men bare 99 av dem var KSO-produksjoner.

Samproduksjoner KSO har medvirket i de siste år som vi ikke har kunnet rapportere publikum på:

2012:

Åpning av Kilden (direktesending NRK), *West Side Story* (ca 25.000 publikummere), *Operagalla*, *Tryllefløyten* (ca 9.000 publikummere) og *Juleevangeliet*.

2013:

Stemmerettsjubileet (direktesending NRK), *Thranes Metode*, *Evita*, *Prinsessen på erten*, *Camilla 5x5*, *Opera i parken*, *Carmen i Fjæreheia*, *Carmen i Kilden* (totalt ca 11.000 publikummere), *Reisen til julestjernen* og *Juleevangeliet*.

2014:

Operagalla, *Fargespill* og *Juleevangeliet*.

Av disse samproduksjonene er 5 rettet mot barn og unge, hvorav en gjentas årlig; *Juleevangeliet* (totalt ca 5.000 publikummere).

Når det er sagt, har det tydeligvis skjedd rapporteringsfeil fra vår side hva gjelder antall orkesterverk i 2011. *Kilden med det rare i* bestod av 12 orkesterverk. Programmet ble spilt i alle kommuner i Vest-Agder, og det ser ut til at dette er meldt inn som "individuelle" verk for alle konsertene. Derfor det høye tallet. Antall rapporterte fremførte verk i 2014 innbefatter verk fremført i Kilden Dialog-prosjekter eller andre prosjekter initiert av Kilden-fellesskapet. KSO fremførte i 2014 totalt 260 verk.

Barn og unge - tall

2011:

KSO rapporterte rundt 30.000 publikummere på produksjoner rettet mot barn og unge i 2011. Det høye tallet skyldes i stor grad at KSO i samarbeid med Vest-Agder Fylkeskommune og Rikskonsertene gjennomførte en turné til alle kommuner i fylket. Hver enkelt kommune fikk besøk av fullt orkester, som i gymsaler, kulturhus og liknende steder fremførte programmet "Kilden med det rare i" for barn fra 1. – 10. skoletrinn.

I tillegg gjennomførte KSO prosjektene *Vi slår ikke, vi spiller!* for barnetrinnet i Kristiansand kommune, *Musikkstien* for skoleelever på mellomtrinnet i Kristiansand kommune, samt *Halloween*, *Symphonic City* og *Fremtiden er uhørt*.

2012:

Året etterpå ble antall rapporterte publikummere på konserter rettet mot barn og unge halvert til ca 15.000. Dette året hadde KSO 10 skoleforestillinger med Prokofievs *Peter og Ulven* (live musikk til animasjonsfilm), i tillegg til blant annet *Fremtiden er uhørt*, *Øvelse gjør mester* og *Ung Klassisk*.

2013 – 2014:

Publikumstall og antall konserter rettet mot barn og unge i årene 2013 og 2014 er betraktelig lavere, under 5.000 per år. Hovedårsaken er at barne- og ungdomsproduksjoner som KSO medvirket i disse årene, i all hovedsak var samproduksjoner som andre avdelinger rapporterte inn. Eksempler på dette er *Prinsessen på erten* (Agder Teater), *Camilla 5 x 5* (Opera Sør), *Reisen til julestjernen* (Agder Teater), *Juleevangeliet* (Kilden Dialog) og *Fargespill* (Kilden Dialog).

Antall egne KSO-konserter for barn eller ungdom disse årene var totalt 16 (herunder følgende): 5 skolekonserter av *Kilden med det rare i*, 4 konserter med *Dyrekvintetten*, *Symphonic City*, *Fremtiden er uhørt*, *CSSE*, *Elefantkonserten* og *Ung Klassisk*.

I 2014 har det blitt satt av mye tid til planlegging av fremtidige barneproduksjoner. Orkesteret har blitt delt opp i grupper for å utarbeide nye skolekonsertprosjekt, Programrådet har opprettet en subkomité med særskilt fokus på barn og unge og Kilden har opprettet et barn og unge-utvalg.

Vi har forberedt *Spor*; et omfattende prosjekt vi allerede har jobbet med i over ett år. Musikken, et bestillingsverk av KSOs soloklarinettist, Stig Nordhagen, er spilt inn og skal brukes i første runde med forestillinger i slutten av april 2015. Og høsten 2015 er det klart for premiere på det som vi mener vil bli en av de større innovasjonene innen orkesterlivet i Europa. Samhandlingen mellom funksjonsfriske og funksjonshindrede barn og fullt symfoniorkester med spesialskrevet musikk, vil bety enormt mye for orkestrenes mulighet til å kunne ta et bredere samfunnsansvar.

I 2014 deltok musikere fra KSO i *Fargespill*, Kilden Dialog-prosjektet som løfter frem våre nye samfunnsmedborgeres barn og kultur. Konserter med dataspillmusikk for de eldre ungdommene er under planlegging, og *Lillesøsterkonserten* for barnetrinnet settes opp våren 2015. Det er innledet et langsiktig samarbeid med barne- og ungdomspsykiatrien, Abup, om et Mozarts requiem-prosjekt, der teksten gjøres om fra latin til ungdommenes eget språk. Ungdom som har problemer med selvskading, rusmisbruk, angst og depresjoner skal sammen med Kildens profesjonelle krefter skrive om Dies Irae-teksten til det helvetet de selv har gjennomgått.

Utover dette har KSO det siste året revidert *Juleevangeliet*, planlagt *Barnas dag* og påbegynt programmering av *Stravinskis Våroffer* i samarbeid med over 200 unge dansere.

Det siste store prosjektet vi har investert tid i planleggingsprosessen av, er *Ungdomskilden*, et teater- og musikktilbud (først og fremst den vokale delen innen musikk) i regi av Kilden Dialog.

Alt dette er aktivitet som ikke synliggjøres i publikums-/konsertrapportering, men som vi vil se resultater av de neste årene.

NTO og KSO 2014

For 2014 har Kildens innrapporterte publikumstall blitt endret av NTO i etterkant, uten at antall konserter har blitt endret tilsvarende. Dette innebærer eksempelvis at de korrekte tallene for KSOs egne konserter (ikke samproduksjoner) i 2014 er som følger:

- 107 totalt antall konserter (ikke 168 som inkluderer samproduksjoner og annen musikkrelatert virksomhet i Kilden)
- konserter rettet mot barn og unge (ikke 14)
- 38 konserter i egen konsertsal (ikke 99)
- 77 konserter i annet forestillingsformat (ikke 138)

NTOs korrigering av våre publikumstall stemmer heller ikke helt med virkeligheten. Eksempel på dette er pkt 1.1.9 "Antall publikum på andre konsert- og forestillingsformer". Det faktiske tallet for KSO er 11.960, men NTO har korrigert dette til 3.828. Likeså er antall kammerkonserter for 2014 ikke 7 (som tallene fra www.scenestatistikk.no viser), ikke 1 som det fremkommer i NTOs tabell til panelet.

Det er uheldig for KSO at vår faktiske virksomhet ikke synliggjøres i statistikker. Spesielt med tanke på sammenlikninger med andre orkestre, utført av det være seg departement eller fagtidsskrift. KSO kommer ikke spesielt fordelaktig ut av slike sammenlikninger, og vi får heller ikke synliggjort vår store innsats ift utradisjonelle, nytenkende prosjekter og utvidede samfunnsansvar. Dette, sammen med utydighet ift KSOs tall, Kildens rapporterte tall og NTOs korrigeringer gjør at vi ber om at tabellen panelet har mottatt fra NTO ikke inngår i sluttrapporten uten tydelige forklaringer.

Det er sterkt ønskelig at rapporteringsmetodene til NTO endres.

Publikumstall

KSO har gjennom fusjonsinngåelsen i Kilden Teater- og Konserthus fått spille for et mye større antall publikummere enn tidligere år. Kilden har hatt mellom 700-900 arrangementer i året de siste tre år, og det er sannsynlig at denne store valgmuligheten for publikum har påvirket abonnementstallene i negativ retning.

Det nye og spennende Kilden lokket innledningsvis en del nye lyttere til KSOs konserter, men effekten avtok etter hvert og en kontinuerlig publikumsvekst uteble.

Det ble tydelig at KSO har andre behov enn Agder Teater og Opera Sør, som i stor grad kan markedsføre én og én produksjon om gangen. KSO, derimot, har behov for å selge selve "fenomenet KSO", samt tenke sesong for å kunne skape en stabil kjerne av abonnenter. Selv om KSO er en selvsagt del av Kilden, er det viktig at vi fremstår også som en egen enhet i møte med publikum, og da i særdeleshet abonnenter. Kommunikasjonen må være synlig, tydelig, informativ og attraktiv. Vi har de siste 8 måneder hatt stort fokus på kommunikasjon med eksisterende og potensielle abonnenter og begynner nå å se resultatene av dette arbeidet.

For sesongen 2014/2015 er Kristiansand Symfoniorkesters abonnementstall 487. Dette tallet fordeler seg på 5 ulike serier, hvorav én er spesifikt innrettet mot nye lyttere.

Tiltak de senere år for å øke publikumstilstrømming har vært:

- Å programmere ut fra sesong, ikke kalenderår (gjelder hele Kilden).
- En egen programbok for KSO som synliggjør abonnementsserier.
- Større og mer fleksibelt utvalg av konsertserier.
- En egen abonnementsserie beregnet på "Nye lyttere". Her inngår pretalks og informasjonsbrev i forkant av hver konsert.
- Kampanje med "lokale kjendiser" som abonnenter for serien "Nye lyttere".
- Samarbeid med Næringsforeningen (ca 630 medlemsbedrifter).
- Orkesteret ble delt opp i ensembler og spilte rundt 30 konserter i bysentrum, for bedrifter, kjøpesentre m.m.
- Utarbeidelse av ny profil ift fotos og presentasjonsmateriell.
- Konsert for National Oilwell Varco (3.000 ansatte i Norge).
- Samarbeid med Sørlandet Sykehus ift egen abonnementsserie.
- Regelmessige konsertintroduksjoner.
- Samarbeid med Fædrelandsvennen ift "Ønskekonsert" der avisens abonnenter kunne stemme frem programmet som skulle fremføres.

Nye tiltak i 2015 for økt antall abonnenter:

- Videreføring av tiltak fra tidligere år.
- Samarbeid med Insight One ift publikumsundersøkelse og markedsføringstiltak.
- Brev med programbok til 3000 utvalgte personer i Kristiansandsregionen i forkant av sesong 15/16.
- Utarbeidelse av årshjul for aktiviteter knyttet til abonnenter.
- Strategi for synliggjøring i – og bruk av - sosiale medier.
- Ny webside for Kilden, der KSO får egen dedikert side. Her vil det legges ut video og lydklipp fra prøver og konserter.
- Abonnentpleie i form av forsmak på nytt sesongprogram, egne treff med sjefdirigert og orkester.
- Smakebitkonsert i forkant av ny sesong.

Rent kunstnerisk sett har KSO i årene 2011 – 2014 hatt fokus på etableringen av Kilden, stemmerettsjubileet, grunnlovsjubileet, samt vår egen kunstneriske utvikling som ungt orkester med et utpreget ansvar for ny, norsk musikk. Samtidig har KSO jobbet iherdig med rekruttering og nyansettelser for å kunne bygge opp orkesteret til 71 fast ansatte musikere, slik vår målsetting var, og som vi fikk bevilgninger til.

Vi har også forsøkt å skape nye måter å nå publikum – da i særdeleshet *nye publikumsgrupper* – gjennom samarbeid med Sørlandet Sykehus, avtale med regionens største avis og en omfattende samarbeidsavtale med Universitetet i Agder.

For å kunne forsterke KSOs kunstneriske progresjon og utvikling, har vi hatt fokus på å tydeliggjøre strukturen rundt det administrative arbeidet. I tillegg har vi innført nye reglement for arbeidet i Faglig råd og Programrådet, samt etablert et gruppelederforum. Disse grupperingene er viktige for den kunstneriske utviklingen, og det er imperativt at de har full tillit fra orkesterets øvrige musikere.

Kilden er et lite samfunn i seg selv. Det er 64 yrkesgrupper her, og det eneste målet er å skape gode konserter og forestillinger. Agder Teater, Kristiansand Symfoniorkester og Opera Sør stod samlet bak den kunstneriske strategien om å være programmerende inviterende de tre første år i Kilden. Titlene på de store fellesproduksjonene (primært musikaler og operaer) ble valgt nettopp ut fra den tanken om at Kilden skulle være et sted for alle – ikke kun for en kulturell elite. Dette mener vi at vi til fulle har innfridd.

Etter de siste års oppsetninger av de klassiske operaene i Kilden og i Fjæreheia, er det vår oppfatning at vi har nådd et større og bredere publikum. På de klassiske operaoppsetningene ligger salgsprosenten på mellom 90-95%. Vi har imidlertid en stor utfordring ift å fange publikums interesse for nyere verk.

2. Fremme kunstnerisk utvikling og fornyelse

2.1 Årlig rapportering til departementet – kvantitative indikatorer

- Tall for de siste fire år (tabell fra NTO) for resultatindikatorerne under resultatmålet *Utvikle et allsidig repertoar som omfatter både norske og utenlandske samtidsuttrykk*.

Se tabell i NTO-vedlegget.

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

Kunstnerisk utvikling og fornyelse handler blant annet om å spille repertoar som er nytt for orkesteret. Derfor programmeres verk som aldri tidligere har blitt spilt av KSO, med særskilt fokus på 1900-tallets musikk.

Samarbeid med komponister

Vi har som mål å i kommende bestillinger av nye verk av norske komponister jobbe etter en modell med kontinuerlige workshops der komponist, representanter fra orkesteret og kunstnerisk leder medvirker. Verket vil da vokse fram kontinuerlig via såkalte "stasjonskontroller" og arbeid sammen med dem som skal fremføre verket. Dette vil også skape mulighet for komponisten til å "teste" verket sitt underveis, og for utøverne å gi komponisten mer kunnskap om instrumentene hun/han skriver for. Samtidig vil det bli en organisk tilpasning av komposisjonen i relasjon til den publikumsgruppen vi henvender oss til. (Se mer under punkt 2.5)

Andre indikatorer

I tillegg til ovennevnte mener vi at følgende punkter kan være forslag til indikatorer på KSOs bidrag til fremming av kunstnerisk utvikling og fornyelse:

- Bestillingsverk
- Gjenbruk av tidligere spilte nykomponerte verk
- Nye komposisjoner sammen med Kilden Dialog som tilpasses etter den målgruppen vi skal samarbeide med
- Deltok i *Ja, vi elsker!* og utmerket oss gjennom å bare spille 1900-talls musikk.

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

I evalueringsperioden, 2011 – 2014, har KSO tatt et uvanlig stort ansvar for ny, norsk musikk. Mye av dette bunner nok i at Rolf Gupta var sjefdirigent og at komponisten Håkon Berge var direktør (til våren 2013). Begge disse to brant for å være en organisk del av vår tids musikk. I tillegg har vi et orkester bestående av musikere som med glede fremfører ny musikk. Enkelte vil hevde at det er modig å spille mye samtidsmusikk i etableringsfasen av nytt teater- og konserthus. Og det er det kanskje. Det opplevdes som viktig og riktig på det aktuelle tidspunkt.

For å kunne bedømme et orkestres repertoar er det viktig å se det i makroperspektiv, over en 6-7 års periode. Da vil man se at KSO gjennom flere år har tatt et stort ansvar for vår tids musikk, og at det nå er viktig å påskynde den kvalitative utviklingen gjennom å holde oss mer til den klassiske symfoniske musikken som legger sten for sten i vår skolastiske strategi. Av den grunn er det betraktelig mye mindre samtidsmusikk i sesongen 15/16 enn tidligere år.

Bestillingsverk

KSO / Kilden har siden oppstart ønsket å medvirke til at både nye og mer veletablerte stemmer skal bli hørt. Vi har derfor søkt støtte til en rekke bestillingsverk de senere år:

For kor: Nils Henrik Asheim og Håkon Berge
For orkester: Therese Ulvo, Anna Jastrzebska, Lene Grenager,
Bente Leiknes Thorsen, Stig Nordhagen, Egil Kapstad og
Maja Ratkje.
Kammeropera: Gisle Kverndokk og Aksel-Otto Bull

Arrangører

I forbindelse med både KSOs egne prosjekter og diverse samproduksjoner, har det vært et spesifikt ønske å knytte til oss komponister som kan arrangere musikk for stor orkesterbesetning. Vi har derfor hatt et utstrakt samarbeid med komponister og arrangører på eksempelvis følgende prosjekter: *Åpningsforestilling, Folkelig kraft, Fremtiden er Uhørt, Juleevangeliet, KSO på (h)jul, og Proms.*

Ja, vi elsker!

I forbindelse med grunnlovsjubileet i 2014 slo syv norske byer og åtte norske orkestre seg sammen for å feire norske komponister med en storslagen og unik konsertstafett. Fem av disse åtte symfoniorkestrene spilte et felles bestillingsverk av Maja Ratkje, og KORK fremførte et bestillingsverk av komponisten Jan Erik Mikalsen.

Morgendagens komponister

Det er viktig at morgendagens komponister får mulighet til å lære seg "instrumentet" symfoniorkester. Vi har derfor under utarbeidelse et forslag om samarbeid med Norges Musikkhøgskole og konservatorier som utdanner komponister, for å årlig tilby dem en uke der studentene får teste sin musikk. I forlengelsen av dette er det naturlig å tilby enkelte muligheten til å fremføre verkene for offentligheten i forestående sesonger.

Kort gjennomgang av aktiviteten årene 2011-2014

2011: Rolf Gupta var sjefdirigent og KSO hadde på den tiden først og fremst norske gjestedirigenter (Engeset, Skalstad, Nystedt, Årdal, Duddle m.fl.) samt noen internasjonale (Nicholas Kraemer, 1. gjestedirigent og Paul Watkins).

Høsten 2011 hadde KSO ikke noe fast konsertlokale (Agder Teater var allerede stengt) derfor var det bare tre symfonikonsserter i Domkirken høsten 2011, samtlige med norske dirigenter; Rolf Gupta, Ingar Bergby, Christian Eggen, og norsk musikk. Til gjengjeld reiste KSO mye i regionen, blant annet gjennom den store turnéen *Kilden med det rare i*, (25.000 skoleelever), Opera Sør-prosjektet «*MozArtig*», konserter med *Nordic Tenors* og enkelte konserter i Arendal.

2012: Den første måneden i 2012 var programmert med tanke på å invitere regionens befolkning inn vår alles nye storstue: Åpningsfestforestilling, en hel uke med symfonisk konsert, korpshelg, «Fremtiden er uhørt», folkemusikk- konsert, jazzkonsert med Egil Kapstad + KSO samt mye mer. De påfølgende ukene var det West Side Story – det første store samarbeidsprosjektet som stod i fokus.

Gjennom 2012 satset KSO i hovedsak på norske solister på symfonikonsertene: Håvard Gimse, Truls Mørk, Elise Båtnes, Lars Anders Tomter, Liv Opdal, Aage Kvalbein, Bjørn Nyman m.fl. Høsten 2012 gjordes vi en forkortet versjon av, eller snarere en forestilling basert på highlights fra, Tryllefloyten.

2013: Stemmerettsjubileet ble kraftfullt markert, blant annet gjennom en direktesendt konsert på NRK 8. mars med et symfoniorkester bestående kun av kvinnelige musikere, ledet av dirigent Halldis Rønning. KSO hadde besøk av også andre kvinnelige dirigenter dette året, som Cathrine Winnes, Grete Pedersen, Marianne Sødal Misje, Anu Tali og Shi-Yeon Sung, og det ble spilt musikk av kvinnelige komponister som Chaminade, Boulanger, Jastrzebska, Gubaidulina m.fl.

Et høydepunkt i 2013 var turnéen til Festspillene i Bergen, som også markerte avslutningen på Rolf Guptas syv år som sjefdirigent i KSO. Neste høydepunkt ble selvfølgelig at Giordano Bellincampi tiltrådte som ny sjefdirigent like etter.

2013 -2014: Med ny sjefdirigent, direktør og programsjef ble situasjonen mer stabil både for orkester og administrasjon. Det psykososiale arbeidsmiljøet i KSO ble tatt på alvor, og repertoarplanleggingen ble mer langsiktig med en enhetlig struktur. Høydepunktet denne sesongen var produksjonen *Kunst og regime*, der professor Jon-Roar Bjørkvold, som selv møtte Sjostakovitsj, tok publikum med på en unik reise inn i Sjostakovitsj 5. symfoni, før KSO fremførte symfonien i sin helhet under ledelse av dirigent Cathrine Winnes. Konserten ble sendt på NRK2 Hovedscenen senere samme år.

2014 – 2015: To produksjoner utmerket seg denne sesongen, den konsertante oppføringen av *Rigoletto*, samt *Absolutt Sibelius* under ledelse av Okko Kamu, begge med et KSO i toppform.

En fullstendig oversikt over repertoar de siste fire år finnes i heftet "Evaluering av Kristiansand Symfoniorkester og Opera Sør 2011 - 2014".

AdOpera!

AdOpera! består av Nordnorsk Opera og Symfoniorkester, Trondheim Symfoniorkester, Bergen Nasjonale Opera, Opera Rogaland, Opera Østfold og Opera Sør, er en viktig samarbeidspartner for Opera Sør og Kilden. Via nettverket får vi mulighet til å presentere ny, fortrinnsvis norsk, opera for publikum på Sørlandet, og dette er derfor et samarbeid vi prioriterer.

De fire siste års budsjetter er brukt på følgende produksjoner:

- 2014: «*Påske*» av Gisle Kverndokk og Aksel-Otto Bull. Produsert av Opera Sør / Kilden.
- 2015: «*Nora – too late*» av Du Wei og Jon Fosse (Premiere i Kina høsten 2014, turné til nettverkets byer høsten 2015). Produsert av NOSO.

Det er alltid en utfordring å få "nok" publikum til samtidsopera, men Kilden har vist mot ved å likevel sette opp eksempelvis Gisle Kverndokks *Påske*, Magnar Åms *Isslottet* og kommende *Nora-too late* av Du Wei og Jon Fosse. Så vi tør, og vi vil. Om det ikke trekker publikum i store mengder, er det i hvert fall på et tilfredsstillende nivå. Og etter hvert vil publikum venne seg til denne typen musikkteater.

Komposisjonsprosjekt

I 2013 initierte Opera Sør et komposisjonsprosjekt for videregående skoler, *Camilla 5 x 5*. Elever fra Dahlske Videregående skole i Grimstad og Tangen Videregående skole i Kristiansand ble invitert til å skrive 5 små operaminiatyrer på ca 5 minutter der tema var Camilla Collett. Kreative ledere var Glenn Erik Haugland og Heidi Tronsmo (Opera Omnia). De arbeidet med elevene i flere "bolker" høsten 2012 og vinteren 2013. Elevene fra Tangen skrev libretto, og brukte prosjektet tverrfaglig inn i samfunnsfag- og norskundervisningen, samt hadde ansvaret for kostymer, rekvisitter, scenografi, sminke og hår. Elevene fra Dahlske skrev musikken og var i tillegg utøvende sangere og dansere. Resultatet ble en vakker forestilling og mange særdeles fornøyde elever og lærere. 11 musikere fra KSO deltok og musikalsk leder var Magnus Loddgard. Det er vel ikke helt korrekt å kalle dette prosjektet «utvikle ny norsk musikk», men det var et vellykket prosjekt med tanke på å gi elever innsikt i både det å komponere og å være en del av en skapelsesprosess av en musikkteaterforestilling.

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

Kildens samlede programmeringen for åpningsåret og de to påfølgende år tok bevisst sikte på å inkludere og favne et bredt og sammensatt publikum i regionen. Et publikumstall på nærmere 700.000 etter 3 års drift tilsier at vi lyktes med dette.

Eksempler på det KSO har opplevd som publikumssuksess de siste årene:

- Festforestillingen ved åpningen av Kilden, direktesendt på NRK.
- West Side Story, rundt 40 fulle hus
- Kilden med det rare i, sett av 25.000 barn
- 17. mai festkonserter, KSO har som eneste norske orkester hatt dette som tradisjon. Alltid fulle hus.
- Nyttårskonsertene, årlig 4-5 utsolgte konserter
- Festspillene i Bergen, medvirket i 2013

Eksempler på prosjekter som faller innunder kategorien utvikling/fornyelse:

- Kilden med det rare i, skolekonsertkonsept med konferansier og danser i nært samspill med dirigent og musikere.
- Modern Times, fremvisning av stumfilm med live filmmusikk.
- Sjostakovitsj 5., med foredrag av Jon Roar Bjørkvold. Sendt på NRK 2 Hovedscenen.
- Heine Totland, for første gang i Norge laget en solist mat live på scenen innimellom musikknumre. Matlagingen ble "blåst opp" på stor skjerm, og publikum kunne bestille de samme rettene i Kildens restaurant etter konserten.

Programmering og repertoar

Programmering av en orkestresesong handler i stor grad om å balansere repertoaret slik at det er kunstnerisk vitalt og utfordrende, dog ikke for belastende for musikerne. Repertoaret skal også oppleves attraktivt for abonnenter og annet publikum, som naturligvis har ulike preferenser. Noen er nysgjerrige og positive til samtidsmusikk, mens andre "stikker til fjells" dersom et rundt 100 år gammelt verk av Stravinskij står på programmet. Ytterligere andre igjen, kan oppleve Beethovens 7. symfoni som provoserende.

Kompleksiteten i forhold til hensyntaking av ulike behov er stor, og faren for å tilpasse seg for mye er innlysende. Vår konklusjon er derfor at vi må utvikle og forbedre måten vi bygger relasjoner og kommuniserer med omverdenen på, snarere enn å forandre og tilpasse produktet.

Kilden Dialog

Da Kilden ble etablert, ble det opprettet en avdeling som skulle videreføre det arbeidet som allerede var igangsatt av KSO; nemlig arbeidet med hvordan Agder Teater, Opera Sør og Kristiansand Symfoniorkester kunne ta et bredt samfunnsansvar.

Dette har resultert i at de kunstnerisk produserende avdelingene bader i progressive prosjekter, og KSO har dermed et fortrinn sammenliknet med andre symfoniorkestre i Norden. Vi har gjennom Kilden Dialog muligheter til å utvikle den kunstformen som et symfoniorkester representerer på en meningsfull måte. Dette kommer til å bli et kjennetegn for KSO i fremtiden, parallelt med at vi med stor kraft utvikles som et tradisjonelt symfoniorkester.

2.5 Orkestrets analyse og vurdering av utviklingen

Samtidsmusikken har de siste tiår vist seg å ha samme utvikling som på store deler av 1900-tallet. Med andre ord ser vi en bred variasjon i uttrykk og stiler. De "dogmatiske" elementene som var vanligere før er nå mindre fremtredende, og tonal musikk er ikke lenger tabu.

Det kan kanskje i denne sammenheng påpekes at det faktum at mange av nåtidens verk kan sies å være lettere "tilgjengelig", vel ikke nødvendigvis gjør dem mer interessante. Vi mener å se en tydelig trend i viljen til å kommunisere med publikum, samt en mer åpen og velvillig holdning i forholdet mellom komponister og orkestre.

Avstanden mellom komponistens komposisjon og publikum har økt de siste 70 årene. Foruten å tolke verket, har det nå blitt utøvernes (orkesterets eller korets) oppgave å bygge bro mellom komposisjon og publikum.

Mange analyser er blitt gjort for å forklare den økte avstanden, men en av forklaringene er sannsynligvis at en moderne komponist som regel er komponist på heltid. Tidligere hadde komponistene en sterkere forankring i det aktive musikklivet, enten som musiker, dirigent, organist eller liknende. Derfor er det kulturinstitusjoners oppgave å forsterke erfaringskompetansen gjennom å gi morgendagens komponister mulighet til å teste sine verk sammen med det instrument eller ensemble/orkester de skriver for. Tilbakemeldinger fra musikere og sangere gir et bredere grunnlag for fortsatt arbeid med verket, og blir også en organisk del i brobyggingen mellom komposisjon og publikum.

Dette stiller høye krav til den institusjonen som har bestilt verket. Samtidig vil det lønne seg med større delaktighet i utviklingen: Orkesteret får et sterkere forhold til musikken som skal fremføres og dermed også en større nærhet til publikum.

2.6 Egenvurdering av kvalitet

Vilje (engasjement/kommunikasjon/ambisjoner/originalitet/ drøm)

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

Det "rendyrkede" orkester, et orkester uten underordnet rolle, ble utviklet under ledelse av Joseph Haydn i Fürst Esterhazys slott utenfor Wien og på andre steder. Den symfoniske musikken flyttet deretter etter hvert ut av slottsmiljøet og ble et urbant fenomen som tilfredstilte behovet av ikke bare underholdning og atspredelse, men framfor alt opplevelser av kvalitet, dybde og substans. Orkester ble opp gjennom årene et uttrykksmiddel for en mengde geniale komponister, og dagens kjernerepertoar er et filtrert høyklassisk, eksklusivt utvalg.

Nye generasjoner oppdager stadig symfoniorkesteret. I dag er kanalene for det brede publikum først og fremst film, TV og dataspill. Den som en gang har opplevd eksempelvis en dataspillkonsert med akustisk symfoniorkester behøver aldri være i tvil om hvilket inntrykk "live"-opplevelsen gjør, til og med uten levende bilder.

Symfoniorkesteret har sånn sett ikke blitt "umoderne", like lite som eksempelvis fotball har blitt det, selv om det nå finnes virtuelle varianter for stillesittende brukere.

En symfonisk konsert kan ses på som det samlede resultat av tusenvis av arbeidstimer, begavelse, genialitet og engasjement fra komponister, dirigenter, musikere, pedagoger, instrumentmakere med flere. Uttrykket kan være overveldende dynamisk, uendelig vakkert og klangfullt, men samtidig subtilt og lavmælt. Den ordløse kommunikasjonen og fortattede atmosfæren i en fullsatt konsertsal i noen endeløse øyeblikk når kompakt stillhet råder, er paradoksalt nok ofte den sterkeste opplevelsen.

Det profesjonelle symfoniorkesteret er en viktig, forvaltende og drivende aktør i det sterke kulturlivet som er en forutsetning for et velfungerende samfunn. Det bidrar til at barn, ungdom og amatørmusikere har rollemodeller og forbilder, og er en kilde til store opplevelser og inspirasjon.

Repertoarprofilen blir delvis styrt av behovet for, og ambisjonene om, å utvikle samspill og klangkultur. Dette har det vært spesielt viktig å sette fokus på med tanke på at KSO i sin nåværende form er et meget ungt orkester som de siste årene har hatt en kraftig økning i antall musikere. Det har derfor vært viktig å prioritere det repertoaret som er mest skolerende i sin form, det vil si wienerklassisismen, samt tidlig og klassisk romantikk (Haydn, Mozart, Beethoven, Schubert, Mendelssohn, Brahms etc). Samtidig er det naturligvis også behov for å gradvis utvide orkesterets repertoar med verk fra romantikken og 1900-tallets forskjellige retninger, samt nåtidens musikk.

Det klassiske repertoaret kompletteres med produksjoner der innholdet er rettet spesielt mot barn og unge, samt produksjoner som faller innunder rubrikken "cross-over", underholdningskonserter osv.

Orkesterets størrelse, samt økonomiske forutsetninger, setter grenser for hva som kan programmeres. Tilgangen til frilansmusikere er naturlig nok betydelig mindre i Kristiansand enn i Oslo, hvilket gjør det ekstra kostbart å engasjere ekstramusikere i produksjoner som krever større besetning.

Utgangspunktet for planlegging av KSOs program i Kilden, er de store blokkene av fellesproduksjoner. Etter tre års drift har strukturen klarnet i form av musikal hver vår (annethvert år med "fullt" symfoniorkester). Musikkteater legges til høsten. Kilden Dialog-prosjektene som KSO er involvert i plasserer vi når det finnes mulighet. Planleggingsarbeidet for KSO er med andre ord ikke særlig mer komplisert enn for andre symfoniorkestre. Den store "blokkplanleggingen" gjøres i samarbeid med hele Kilden-fellesskapet, mens de tradisjonelle abonnements-konsertene og øvrige konserter legger vi selv innen vår administrasjon sammen med Programråd og Faglig råd.

Programplanlegging, Opera Sør

Med Agder Teater og Kristiansand Symfoniorkester som tidligere «sponsorer» og avgjørende samarbeidspartnere når opera skulle produseres, var det naturlig at det var den til enhver tid sittende teatersjef, samt kunstneriske leder for orkesteret som, sammen med daglig leder i Opera Sør, utgjorde det kunstneriske råd. Denne organiseringen har fortsatt inn i Kilden-samarbeidet, nå gjerne også med påvirkning fra andre ressurspersoner i Kildens ledergruppe. Hvilken opera som skal produseres bestemmes ut fra flere faktorer; bl.a hvorvidt operaen er kunstnerisk og musikalsk interessant, hvordan den besetningsmessig er tilpasset KSO, økonomiske forutsetninger, verkstedkapasitet, kapasitet i ønsket sal, samt Kildens øvrige kunstneriske tilbud.

Opera Sør ønsker å opprettholde og fremme operainteressen i landsdelen. Vi vil at flere mennesker skal føle at opera er relevant for dem. Opera er viktig fordi det på sitt beste kan gi oss opplevelser, innsikt, overraskelser og nye perspektiver. Erfaring tilsier at vi når flest publikummere gjennom å sette opp de kjente, klassiske operaene. Det er ressurskrevende å produsere en fullskala opera, og Kildens samlede produksjonsbudsjett og verkstedkapasitet tillater ikke at vi har en årlig scenisk oppsetning. Vi søker derfor å finne andre måter å gjøre opera på.

Nylig ble *Rigoletto* gjort i konsertant versjon. Det må innrømmes at det var med en viss skepsis vi gjorde dette, men publikum tok imot *Rigoletto* med stor begeistring. Reaksjonene fra publikum var at de ikke savnet scenografi og kostymer. I stedet satte de pris på at musikken var i fokus, at det var sangere på et meget høyt kunstnerisk nivå og at akustikkene i konsertsalen positivt forsterket opplevelsen.

Operaoppsetninger i Kildens Teater- og Operasal er noe komplisert rent akustisk. Scenerommet krever sceniske løsninger som reflekterer akustikken. Da vi satte opp Tryllefløyten, som første opera i Kilden, var vi ikke til fulle klar over de akustiske problemene i salen og hadde ikke designet scenografien med tanke på dette. Resultatet var at enkelte scener i operaen ikke var godt nok hørbar for publikum.

Ved *Carmen*-produksjonen var bestillingen til scenograf å ha akustiske elementer med i det sceniske uttrykket. Dette fungerte langt bedre. Vi ser imidlertid for oss at vi i fremtiden kommer til å benytte Konsertsalen i større grad enn tidligere antatt på operaoppsetninger. Dette henger sammen med både akustikk og økonomi. Når det er nødvendig, vil vi prioritere gode sangere fremfor full scenisk oppsetning.

Opera Sør har en tradisjon med *Operagalla i Kirsten Flagstad Fotspor*. Formålet med denne konserten er å hedre Kirsten Flagstads minne ved å invitere norske sangere med en potensiell eller allerede internasjonal karriere til å presentere seg selv. Konsertene har for så vidt stort sett vært en suksess, men formen har muligens utspilt sin rolle. Vi vil fortsatt ha operakonsserter, men vi vil nok programmere dem annerledes i fremtiden.

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

Den organiske, kunstneriske prosessen i Kristiansand Symfoniorkester finner sted på tre nivåer:

1. En åpen samtale med de musikerne som er valgt inn i Programråd og Faglig råd, samt kontinuerlige orkestermøter. Gruppelederforum er også en kilde til evalueringer og nye forslag, samt et viktig instrument i den kvalitative forbedringen.
2. Programrådet i samarbeid med sjefdirigent og kunstnerisk koordinator (direktør).
3. Kildens overordnede kunstneriske planlegging mellom KSO, Agder Teater og Opera Sør.

Andre momenter som påvirker og styrker engasjementet innad i orkesteret er de mange samtalene som finner sted i form av medarbeidersamtaler, orkestermøter, møter i ulike instrumentgrupper, delaktighet i prosjekt og produksjoner, samt muligheten til å jevnlig spille i mindre ensembler (kammermusikkserien, *KSO på (h)jul* m.m.).

Ledelsen ser betydningen av at musikerne får mulighet til å spille i andre orkestre, for på den måten å utvide referanserammene både musikalsk og sosialt. Samarbeidet med andre institusjoner virker også stimulerende og gir økt forståelse for eget arbeid i KSO.

Vårt ønske er å kunne sette av mer midler til kvalitetsutvikling i form av seminarer med gjestende, internasjonale musikere som også er gode pedagoger, for på den måten å utvikle respektiv gruppering i orkesteret.

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

Det er mange deler som utgjør helheten i et velfungerende symfoniorkester som har et bredt oppdrag i ett teater- og konserthus:

- **Kvalitet;** gjennomtenkt repertoarvalg, dirigenter, solister, egenutvikling
- **Åpenhet;** aktivt jobbe mot nye publikumsgrupper, sørge for en transparent administrasjon og sikre en stadig informasjonsflyt både internt og eksternt.
- **Respekt;** å respektere alle kunstformer like høyt som den klassisk symfoniske, jobbe aktivt for å være delaktig i prosjekt innenfor andre sjangre, synliggjøre at det kreves både ærlighet og tydelighet for å skape en plattform for god musisering, at vi respekterer og inviterer dem som ennå ikke har funnet gleden i musikk.

I tillegg til å alltid invitere eiere, politikere og samarbeidspartnere – både eksisterende og potensielle – jobber vi hardt med å styrke båndene mellom Kilden og andre viktige funksjoner regionalt.

Vi tar initiativ til å invitere lærere, pensjonistforbund, barn og unge som synger i kor eller spiller i korps, vi gjør prosjekter med næringslivet der vi synliggjør likheter i drift av en kulturinstitusjon og virksomheter i næringslivssektoren. Vi utarbeider prosjekter der musikken kan fremme og hjelpe ungdommer som sliter med selvskadning og pillemisbruk. Vi viser dem som jobber i oljesektoren verdien av å ta seg en pause i hverdagen og komme for å nyte musikk, opera, musikaler eller teater. Men fremfor alt jobber vi videre med de henvendelsene som viser at KSO nå gjennomgår en kvalitativ og kunstnerisk progresjon.

Regional konsertvirksomhet og gjestespill

Kristiansand Symfoniorkester gjester Arendal Kulturhus i snitt tre ganger per sesong. Fra sesongen 16/17 inngås en liknende avtale med Buen kulturhus i Mandal. I tillegg til orkesterkonserter opprettes det et samarbeid innen kammermusikk, slik at KSOs åtte årlige kammerkonserter gjentas regionalt i Lyngdal, Mandal og Arendal.

Ved åpning av Kilden i 2012 var det en bevisst satsing å invitere skandinaviske symfoniorkestre til "utvekslende" gjestespill, og vi har hatt besøk av blant annet Oslo Filharmonien, Bergen Filharmoniske Orkester, Stavanger Symfoniorkester og Göteborg Symfonikerne. Etter å ha konsolidert vår virksomhet i Kilden de siste år, planlegger KSO nå gjestespill i noen av disse orkestrenes konserthus, deriblant Stavanger og Göteborg.

For KSO og Kilden TKS er det av stor betydning å være i nær dialog med regionens utdannings- og kompetansemiljøer. Vi legger også stor vekt på åpenhet ut mot det frie kunstfeltet, eksempelvis ift frilansmusikere, amatørkor, danseensembler, Secret Garden, Heine Totland, Bjørn Eidsvåg, CSSE m.m. Kilden Kulturdrift, som primært formidler det aktører utenfor Kilden produserer, er for øvrig den avdelingen i Kilden som i størst grad har ansvar for gjestespill.

Tiltak internt for å styrke engasjementet utad

Medieprodusent

Kilden har siden start hatt som ambisjon å formidle audiovisuelle smakebiter og hele produksjoner fra hva som skjer på våre scener til enhver tid. Høsten 2011 ansatte vi derfor som første kunstinstitusjon i Norge en egen videojournalist /medieprodusent, med hovedoppgave å administrere og forestå produksjoner og redigering av bilder, lyd og tekst til ulike nettmedier og presse.

Kilden Digital

Kilden Digital (KDig) er et prosjekt som først og fremst er knyttet til Kildens forståelse av "samfunnsansvar". Gjennom bruk av nye teknologiske plattformer ønsker prosjektet å utvide den tradisjonelle forståelsen av dette ansvaret. Kilden kjøpte våren 2012 inn tre Panasonic P2-kameraer og en seks-kanals billedmikser (Blackmagic ATEM Studio Television). Med dette enkle utstyret, og et innleid større kamera, ble den første pilotsendingen gjennomført internt i Kilden.

For den første leveransen fra Kildens konsertsal var tre kameraer bemannet og to ubemannet. Billedstrømmen og lydstrømmen ble mikset live. Konklusjonen var at lyden var av høy kvalitet, men at html-teknologien på billedsiden var ustabil og ikke ga en opplevelse av høy nok kvalitet. Det ble deretter lett etter bedre teknologiske løsninger for senere på høsten gjennomføre to nye pilotsendinger med både html og IP/TV-teknologi. Basert på disse pilotsendingene ble det besluttet at overføringer via html ikke var aktuelt for Kilden, først og fremst med tanke på ønsket om en så optimal kunstnerisk kvalitet som mulig lyd- og billedmessig, men også fordi overføring via html er ustabil ift leveranse (båndbredde, antall brukere på nettverket etc). Selv om IP-TV fortsatt bruker internett til å transportere data, er det en annen teknologi i bunn som gjør at man kan overføre synkront (mottaker får overføringen uten forsinkelse eller bufring), og man unngår streamingens begrensninger på lyd- og billedkvalitet.

Kildens ledergruppe fastslo at det primære fokuset var – og er – å få publikum fysisk inn i konsertsalen. Samtidig er det et sterkt ønske om å legge til rette for dem som av helsemessige årsaker ikke har mulighet til å komme til oss. Det er dermed et bevisst valg å foreløpig ikke legge konserter ut på våre websider, men prioritere den definerte målgruppen; sykehus, alders- og sykehjem.

Det primære fokus i pilotfasen har vært Kristiansand kommune, men det er en klar ambisjon at dette tilbudet skal finnes i hver eneste kommune i Agder. Det er også mulig å se for seg at vi på sikt kan overføre til norske utenriksstasjoner og Sjømannskirker. Dette vil kunne gi ytterligere finansiering, samt positiv oppmerksomhet for Kilden og KSO på et område få eller ingen andre aktører er til stede, med unntak av vanlige TV-sendinger.

For overføring av produksjoner i Konsertsalen, har behovet for personellressurser vært:

- Medieprodusent 2 dager
- Teknisk produsent 3 dager
- Lydtekniker 4 dager
- Script/partitur 1 dag
- AV-tekniker 2 dager
- Lystekniker ¼ dag

I tillegg til dette har vi leid inn:

- Billedregi 2 dager
- Kameraoperatør 1, 2 dager
- Kameraoperatør 2, 2 dager

Gjennom nyinnkjøpte, tekniske løsninger beregner vi å redusere bemanningsbehovet med 5-6 dagsverk. Disse løsningene innebærer 5 fjernstyrte HD-kameraer; to fastmontert i konsertsalen og tre på stativ som kan plasseres fritt etter ønske i samtlige saler.

KSO-konserter som til nå er overført:

- 19/4-12 *Brahms' dobbeltkonsert: Internt*
- 24/5-12 *Ung klassisk: Sørlandet sykehus, Arendal*
- 3/11-12 *Symfonisk lørdag: Sørlandets rehabiliteringssenter og Prestheia omsorgssenter*
- 12/12-12 *Thorbjørn Egner 100 år... omtrent på denne tida: Prestheia omsorgssenter og barneavd. på Sørlandet sykehus, Kristiansand og Arendal*
- 3/10-13 *Sjostakovitsj 9.: Prestheia omsorgssenter*
- 6/11-14 *Ønskekonserten: Prestheia omsorgssenter*

Prosjektet har vært gjenstand for stor oppmerksomhet, både fra teater- og orkesterfeltet, fra våre eiere og fra mediebedrifter. Kulturdepartementet har både i offisielle og uoffisielle sammenhenger fremhevet prosjektet som svært interessant, og Kristiansand kommune har brukt det i offisielle sammenhenger som eksempel på eget satsingsområde.

Kilden og KSO har ambisjon om 8 årlige overføringer.

Kilden Dialog

Kristiansand Symfoniorkester, Agder Teater og Opera Sørs felles organisering/økonomi og felles lokalisering i Kilden utfordret institusjonene til å ta et utvidet samfunnsansvar, og siden 2010 har teateret, orkesteret, operaen og kulturhusdriften i Kilden Teater- og Konserthus arbeidet sammen for å utvikle outreachprosjektet Kilden Dialog.

Gjennom å være nyskapende og utnytte kunstfaglige ressurser på nye og meningsfulle måter, setter Kilden Dialog en ny nasjonal standard for hvilke roller kunstinstitusjoner bør spille i et moderne samfunn. Kilden Dialog arbeider målbevisst med å utvikle tradisjonelle oppfatninger av kunst, søke å nå de delene av befolkningen som av ulike årsaker ikke oppsøker Kilden, samt skape nye fellesarenaer til beste for alle, uavhengig av alder, sosial bakgrunn, tilhørighet og kulturell kapital.

Eksterne, lokale samarbeidspartnere

Universitetet i Agder

Våren 2012 ble det signert en omfattende samarbeidsavtale mellom Kilden Teater- og Konserthus og Universitetet i Agder, Fakultet for kunstfag. Avtalen innebar at studenter fra UiA skulle kunne få kunstnerisk og/eller administrativ og produksjonsteknisk praksis på Kilden. Målet med avtalen er å utvikle det kunstneriske og kulturelle liv på Agder, samt gjensidig bidra til å utvikle fagmiljøene ved to de institusjonene. Denne avtalen ble oppdatert og utvidet høsten 2014 med følgende punkter:

1. Intensjon bak samarbeidsavtalen, samarbeid mellom institusjonene, m.m.
2. Konkrete samarbeidsprosjekt sesongen 2014/2015 og 2015/2016.
3. Etablering og fremdrift av yrkesrettede utdannelser koblet til en kulturinstitusjons behov, så som produsentutdannelse, ensemblesang og orkesterakademi.

Avtalen ble signert i 2014 av Kildens administrerende direktør Bentein Baardson og dekan Per Kvist ved UiA/kunstfag. Avtalen er banebrytende med tanke på samarbeid mellom to viktige kulturinstitusjoner i en norsk region, og har langsiktige ambisjoner.

Fædrelandsvennen

KSO inngikk i 2014 en avtale med regionens hovedavis om en årlig *Ønskekonsert*, der abonnentene kan både foreslå og stemme på hvilket program som skal spilles. Nesten 1.500 stemmer ble avgitt første gang det ble arrangert og konserten spilte for fulle hus, både i Kilden og på de omsorgssentrene den ble strømmet til via Kilden Digital. Kilden har også inngått en sponsoravtale som blant annet innebærer 350 billetter til Nyttårskonserten, fordelsprogram for FVNs abonnenter m.m.

SØRF

SØRF er en interesseorganisasjon og regionalt kompetansesenter som har som mål å bidra til en positiv utvikling for Agder og Telemarks rytmiske musikkliv. Kristiansand Symfoniorkester har i flere år samarbeidet med SØRF om prosjektet *Fremtiden er Uhørt* der relativt ukjente artister i rytmisk sjanger plukkes ut til å få sin egen musikk arrangert og fremført med KSO.

Arena USUS

Arena USUS er et nettverk av nærmere 100 bedrifter innenfor reise-, opplevelses- og kulturnæringen på Sørlandet og i Telemark, som har fokus på å øke turisttilstrømningen til landsdelen. Har nylig blitt løftet frem som en foregangsmodell for resten av landet.

Evne (kunnskap/ferdigheter/håndverk/profesjonalitet/ personlig preg/magi)

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

Kristiansand Symfoniorkesters målsetting sammenfaller i stor grad med øvrige symfoniorkestres mål. Nemlig å skape et orkester som er spilleteknisk og ensemblemessig av internasjonalt format, som har et bredt, balansert, variert og attraktivt repertoar, et orkester som kombinerer kunstnerisk vitalitet med en innovativ kommunikasjon med omverdenen.

Sett fra allmennhetens perspektiv er symfoniorkestre et ekstremt profilert fenomen. Med dette i bakhodet, samt det faktum at KSO ikke behøver å forholde seg til andre orkestre i nær omkrets (i motsetning til KORK - OFO), er det naturlig nok slik at KSO sjangermessig rent symfonisk sett, ligger i den klassiske musikkens midtfåra, som de fleste andre middelstore orkestre.

Så er det jo naturligvis slik at det periodevis jobbes ut fra et spesielt tematisk fokus, som for eksempel da KSO i forbindelse med Stemmerettsjubileet 2013 bestilte fire verk av kvinnelige komponister, samt programmerte enda flere verk komponert av kvinner.

Opera / musikal

Det som ellers er spesielt for KSO er koblingen til Opera Sør og Agder Teater, og oppgaven med å for kortere eller lengre perioder være et opera-/musikalorkester. Avhengig av kunstnerisk substans i det som skal fremføres i graven, og hvor lang periode det handler om, kan dette ha både positiv og negativ effekt på orkesterets utvikling.

De to første årene var opera en svært viktig del av Kildens samlede programtilbud. I Kildens åpningsforestilling var operainnslagene sentrale og viktige da smakebiter fra de tre planlagte operaene *Tryllefløyten*, *Carmen* og *Aida* ble presentert. Samme år hadde vi operagalla, samt egenproduksjon av *Tryllefløyten*. I 2013 stod *Camilla 5 x 5* på plakaten, *Carmen* både i Fjæreheia og i Kilden, en operagalla, samt tre mindre gjestespill.

Hvorvidt Opera Sør har anledning til å gjøre en stor egenproduksjon, avhenger av Kildens samlede prioriteringer. Til nå har Kilden-felleskapet valgt å prioritere KSOs langsiktige strategi om å utvide orkesteret til 71 musikere, og nå står Agder Teater for tur med tanke på et kontinuerlig teatertilbud.

Den tradisjonelle operaen vil antakeligvis ikke komme høyest på prioriteringslisten de nærmeste årene, både med tanke på kostnader og kapasitet på verkstedene. Derimot er det et uttalt ønske fra ledergruppen om å utvikle musikkteater og å finne nye samarbeidsformer mellom OS, KSO og AT.

Våren 2015 startet en viktig strategiprosess ift hvordan vi kan ta et økt ansvar for vår tids musikkteater, hvordan stimulere nordiske komponister til å skrive mer og bedre for musikkteater, hvordan binde sammen forfattere og librettister til å få en libretto som er holdbar og som kan engasjere vårt publikum m.m.

Vi søker også å finne det som kan være det "Kilden-spesifikke" innen musikkteater. Som en begynnelse er det bestilt en musikkteaterforestilling av og med Eir Inderhaug. Denne forestillingen, som vil ha premiere i januar 2017, håper vi kan være begynnelsen på en definisjon av hvordan det Kilden-spesifikke musikkteater kan formes og skapes i fremtiden.

Alle produksjoner, forestillinger og konserter i hele Kilden evalueres på ukentlige møter. Der medvirker representanter fra produksjonsavdelingen, markedsavdelingen, Kildens ledergruppe, KSO, AT, OS, Kulturdrift og Kilden Dialog.

Barn og unge

KSO har tidligere laget en rekke prosjekter for barn og unge, og vi er i gang med å gradvis etablere en mer fast struktur som ivaretar mulighetene for samarbeid internt i Kilden. Prosjektene går over flere sesonger og strukturen forventes å være på plass sesongen 16/17.

Eksempler på produksjoner som synliggjør Kristiansand Symfoniorkesters fokus på barn og unge, og vektlegging av samarbeid med eksterne aktører.

- **Kilden med det rare i**

Høsten 2011 la KSO ut på en omfattende turné i alle kommuner i Vest-Agder. Samtlige skolebarn i hver kommune fikk oppleve forestillingen "Kilden med det rare i" med fullt symfoniorkester, sang, skuespill, dukkespill og dans. Forestillingen viste små glimt av hva Kilden skulle være og presenterte "byggeklossene" i kunstartene som bor i Kilden: Hva er bevegelse, hvordan oppstår lyd, hva skjer når flere lyder spiller sammen, osv.? Turnéen ble produsert i samarbeid med Den kulturelle skolesekken i Vest-Agder Fylkeskommune og Rikskonsertene. I desember samme år ble forestillingen spilt som prøveforestilling i det fortsatt uåpnede Kilden, med barn fra Kristiansandsskolene. I alt fikk ca 25.000 barn oppleve denne forestillingen. Forestillingen ble også spilt to ganger under Festspillene i Bergen 2013.

- **Ung Klassisk**

Ung Klassisk er et samarbeidsprosjekt mellom Aust-Agder musikkråd, Arendal musikkråd og Arendal kommune, i samarbeid med Kristiansand symfoniorkester, Norsk kulturskoleråd i Agder, Universitetet i Agder og Risør Kammermusikkfest. Vinnerne av musikkfestens årlige konkurranse "Ung Klassisk Talent" får være solist med KSO året etterpå.

- **SPOR**

Et banebrytende prosjekt i Kilden Dialog-regi der Kristiansand Symfoniorkester og videregående elever – både funksjonsfriske og funksjonshindrede – danner felles front og lager en forestilling som berører og begeistrer. Formålet er å skape et innovativt møtepunkt mellom profesjonelle kunstnere og ungdommer, og ungdommene imellom, som bidrar til økt mestring, synlighet, toleranse og kvalitetsopplevelser. KSO bidrar med bestillingsverk av vår soloklarinettist, hvilket danner den musikalske og kunstneriske rammen om prosjektet, workshops underveis, samt fullt orkester i selve forestillingene.

2.6.5 Hvilken kunstnerisk, ledelses- og formidlingskompetanse har orkesteret?

Avdelingen Kristiansand Symfoniorkester er i antall ansatte den største avdelingen i Kilden, men vi er omgitt av andre kunstnerisk produserende avdelinger, en produksjonsavdeling med kunstnerisk, teknisk personal, samt en markedsavdeling for alle kunstneriske avdelinger. Det betyr at KSO kan trekke veksler på en bred kunstnerisk, ledelses- og formidlingskompetanse utover den som fins blant våre musikere og administrasjon.

Vi benytter oss eksempelvis av regikompetanse fra Agder Teater, vokalkompetanse fra Opera Sør og Kristiansand Solistensemble, outreach-arbeid fra Kilden Dialog og teknisk overføringskompetanse fra Kilden Digital. Vårt akutte behov for forsterkning i KSOs formidlingsarbeid er en tekstforfatter som kan gi publikum en god innføring i musikkens kraft og styrke. Ellers kan nevnes at et av KSOs stabsmedlemmer nå tar videreutdanning innen kulturelt entreprenørskap på Norges Musikkhøyskole for å på den måten få ny kunnskap om entreprenørielle måter å tenke kunstprosjekter på.

Våre musikers kompetanse kan vi nok nyttiggjøre oss i større grad enn i dag. Vi ønsker å bruke de musikerne som har interesse for å være konferansierer, og invitere dem til å lede samtaler mellom publikum og orkester. I tillegg kan vi sørge for å tydeliggjøre at det er ønskelig at musikerne aktivt kommer med forslag til samarbeidsprosjekt med de andre avdelingene i Kilden.

Samtidig må vi understreke at en god del av det Kilden i dag representerer er musikerne medskapere av. Startgrunnlaget for Kilden Dialog, koblingen til ABUP og Sørlandet Sykehus, samt produksjoner med barn og unge er eksempler på videreføringer av musikers initiativ. Programrådet er delt inn i subkomiteer med fokus på ulike målgrupper og sjangre. I tillegg settes det av 1-2 uker i året i musikers tjenesteplan til utvikling av nye prosjekter, hovedsakelig for barn og unge.

Når det gjelder kunstnerisk kompetanseheving, er ett av tiltakene endring av permisjonsreglementet for på den måten sikre at musikerne får faglig påfyll gjennom medvirkning i andre orkestres produksjoner.

2.6.6 Hvordan synliggjør dere orkestrets egenart?

Det er et viktig prinsipp i alle sammenhenger å holde kvalitetsfanen høyt, selv om visse konserter og evenement produseres delvis i markedsføringsøyemed. Et eksempel på dette er at det var sjefdirigenten som ledet KSO da vi i forkant av åpningen av Kilden besøkte alle kommunene i Vest-Agder fylke med produksjonen *Kilden med det rare i*. Den overordnede strategien bør være å heller utvikle kommunikasjonen og relasjonsbyggingen med regionens befolkning, enn å forandre selve produktet. Se for øvrig pkt 2.6.4 og tidligere avsnitt om Kilden Digital (pkt. 2.6.3)

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

2.6.7 Hvilke målgrupper har dere?

Kilden har en egen salgs- og markedsavdeling som har hovedansvar for – sammen med KSOs og OSs administrasjon – å formidle KSOs/OSs arbeid, konserter og andre prosjekt.

Abonnenter

Det er en kjerne i det meget interesserte publikummet som ofte er å finne som abonnenter. Vårt utgangspunkt er å utvide denne faste kjernen med utgangspunkt i dem selv og deres nettverk. Samtidig jobber vi med resultatet av en stor publikumsundersøkelse utført av Insight One som gir oss mulighet til å kommunisere med flere potensielle interessenter. Vi er i dag på god vei med å bygge opp antallet faste abonnenter til våre klassisk symfoniske konserter.

Nye lyttere

Vi har startet en ny abonnementsserie for *Nye lyttere*, som er spesielt utviklet for dem som tidligere har lyttet mest til klassisk musikk på radio, tv og cd, men som nå ønsker flere live musikkopplevelser. Noen dager før konserten mottar våre nye lyttere informasjon om konserten, samt opplysninger om når man skal applaudere (en såkalt "applausguide") i tillegg til annen informasjon som kan være med på å avvæpne forutinntatte meninger om hva det innebærer gå på konsert med et symfoniorkester. Hver konsert innledes med en introduksjon hva de skal få høre.

Musikkteaterpublikum

Gjennom samarbeid med Agder Teater når vi det publikummet som er mest interessert i musikaler. Disse produksjonene har vist seg å også generere nye publikummere til KSOs egne abonnementskonserter.

Operapublikum

Gjennom samarbeid med Opera Sør gir vi dem som elsker klassisk og ny musikk en fantastisk mulighet til å oppleve opera og musikkteater på høyeste nivå.

Barn og unge

Strukturen rundt vårt arbeid med barn og unge er nå som følger:

- Barnehage: Familiekonserter + kammerkonserter ifm Lørdagskilden.
- 1.-4. Trinn: Familiekonserter + kammerkonserter ifm Lørdagskilden.
- 5.-7. trinn: Skolesekk-uke
- 8.-10. trinn: Skolebesøk og fredagskonserter (dublering av deler av abokonsert) som forberedes med "forskningsprosjekter" i skolearbeidet med tilknytning til musikken som spilles.
- Videregående: Samarbeid med Kilden Dialog om prosjektet *SPOR*
- UIA: Samarbeidsprosjekter

Dette kompletteres med studiebesøk, spesialkonserter og prosjekter som involverer aktører utover skolen.

Andre publikumsgrupper

Andre, og nye, målgrupper når vi gjennom Kilden Dialog, deriblant psykisk utsatte, tidlige rusmisbrukere, funksjonshindrede og våre nye landsmenn.

Kilden Dialog

Kilden Dialog har siden de første pilotprosjektene i 2010 hatt en hel stilling til administrativ drift. I tillegg kommer de ressursene de enkelte avdelingene har lagt inn i form av skuespillere, instruktører, musikere, dirigenter, teknikere, lokaler, bespisning, markedsføring osv. Kilden har dessuten tatt på seg kostnader for ressurser som har måttet skaffes eksternt.

Kilden Dialog arbeider strategisk for å nå befolkningssegmenter som i dag ikke deltar på vår arena og på prosjekter som fremmer nytenkning og innovasjon som kan skape nye allianser mellom Kilden og eksisterende publikumsgrupper. Det satses særlig på tiltak for barn og unge, og tiltak rettet mot integrering og mangfold. I dette ligger også formidling på digital plattform. I tillegg bidrar Kilden Dialog til talentutvikling og rekruttering innen egne fag og støtter utviklingen av regionens kulturliv ved bruk av lokale kulturressurser. Kilden Dialog arbeider aktivt for å utvikle egen kompetanse og legger vekt på tiltak som kan gi oss faglig kunnskap.

Over 20 dialogprosjekter er gjennomført siden 2010, med ulike samarbeidspartnere og i varierende størrelse og varighet, og vi har fått svært gode tilbakemeldinger. Dette har gitt oss et godt erfaringsgrunnlag for å kunne utvikle satsingen fremover for best å nå de målsetningene vi har satt oss.

Kilden utarbeider hvert år en handlingsplan for Kilden Dialog.

Kilden Dialog-prosjekter og målgrupper:

- **SeniorKilden** ikke et Dialog-prosjekt – men et publikumsutviklingsprosjekt SeniorKilden ble startet opp i oktober 2011 og er et ukentlig tilbud for regionens seniorer. Hver tirsdag inviteres eldre til blant annet konserter, diktprogram, foredrag, åpne prøver med Kristiansand Symfoniorkester og Agder Teater. KSO har valgt å legge de åpne prøvene til ukene sjefdirigent Giordano Bellincampi leder orkesteret. På den måten bygger vi en relasjon til KSO og dirigenten som er av stor verdi.
- **Sølvstrupene**
Sammen med krefter fra Kristiansand Solistensemble og KSO startet Kilden i februar 2012 et kor for sangglade seniorer. Under profesjonell veiledning har kormedlemmene både fått en tilknytning til Kilden, samt vært utøvere på flere produksjoner. Blant annet er Sølvstrupene fast innslag på KSOs årlige 17. mai festkonsert og "Juleevangeliet", en av de årlige samproduksjonene. Målgruppen er 62 år + og pr 2013 teller koret hele 130 medlemmer.
- **Fremtiden er uhørt**
KSO og Kilden Dialog har gjennomført flere prosjekter av *Fremtiden er uhørt*. Grunnidéen til dette Dialog-prosjektet er samhandling mellom unge, talentfulle musikkskapere, profesjonelle arrangører og Kristiansand Symfoniorkester. Nærmere 30 grupper/enkeltartister har til nå opptrådt med eget materiale i profesjonell konsertramme. Samarbeidspartner: SØRF (Regionalt kompetansesenter for rytmisk musikk).
- **Symphonic City**
KSO har i flere år arrangert Symphonic City, et prosjekt der møte og samspill mellom klassiske amatørmusikere i alle aldre og profesjonelle musikere med profesjonell dirigent er hovedhensikten. Dette mener vi har vært et viktig moment i arbeidet med å styrke den kunstneriske infrastrukturen.
- **Juleevangeliet**
Flere av Kilden Dialogs prosjekter ble i desember 2012 for første gang knyttet sammen i én forestilling. Sølvstrupene og Fotspor, samt 50 skolebarn av ulike nasjonaliteter samarbeidet med Agder Teater, Kristiansand Symfoniorkester og Kristiansand Solistensemble i det som har blitt en årlig oppsetning.

- **Kilden Lørdagsskole**
Musikktalenter i alderen 10-19 år får undervisning og samspillerfaring av høyt kvalifiserte instruktører, der enkelte er ansatt i KSO. Samarbeidspartnere: Universitetet i Agder, Kristiansand Kulturskole, Kulturskolene i Vest-Agder, Lørdagsskolen Aust Agder.
- **Spor**
Samarbeidsprosjekt mellom KSO/Kilden Dialog og Kristiansand Katedralskole Gimles elever med psykiske og fysiske utviklingshemninger og andre elever. Les mer om prosjektet under pkt. 2.6.4.

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

Årene 2011-2014 har vært en svært spesiell og krevende periode for virksomheten. Samtidig som vi har hatt et nødvendig sterkt fokus på å etablere Kilden som det kulturelle kraftsenteret for Sørlandet det er ment å være, har vi hatt en kunstnerisk produksjon som har vært markant og grensesprengende, og med en publikumstilstrømning som har overgått alle våre spådommer. Samlet er det derfor vår klare oppfatning at det fellesskapet som Kilden utgjør har gitt vår virksomhet vilkår og rammebetingelser som er langt videre og bedre enn om vi fortsatt hadde operert som selvstendig institusjon. Vi har i løpet av perioden etter vår mening lagt et solid grunnlag for videre kunstneriske vekst og utvikling.

Driftsmodell

Offentlige tilskudd gis fra 2013 til Kilden samlet (70/30 modell). Avdelingene Kristiansand Symfoniorkester, Agder Teater og Opera Sør beholder billettinntekter og bærer direkte utgifter for egne konserter og forestillinger. Inntekter og kostnader for fellesprosjekter tilfaller/belastes Kilden samlet. Likeså belastes Kilden samlet for utgifter til fellesfunksjonene.

Kildens driftsmodell bidrar til økt kunstnerisk aktivitet og tilbud. Vi har flere fellesprosjekter i tillegg til separate konserter og forestillinger. Samtidig har vi etablert nye kunstneriske samarbeidsrelasjoner og brutt gamle barrierer. Gjennom felles programplanlegging og koordinering har vi lyktes i etablere også en felles tenkning omkring bruk av hus og ressurser, og på den måten sikre god ressursutnyttelse. En slik felles tenkning bidrar igjen til at det er begrenset intern kamp om ressurser.

De fleste kulturinstitusjoner kjemper med balansen mellom kunstnerisk utvikling og økonomiske forutsetninger. Kristiansand Symfoniorkester består i dag på strykersiden av 12, 10, 7, 7, 5. Idealet for å kunne balansere med blåserseksjonen – og for å kunne tilby regionens publikum et optimalt og bredt repertoar – er 14, 12, 10, 8, 7. Kristiansand og Region Agder har i dag ikke tilstrekkelig med frilansmusikere, hvilket gjør det kostbart med vikarer.

For å gjøre KSO til et fullverdig symfoniorkester og dermed kunne spille enda mer av eksisterende repertoar, trengs det dessuten en tredje slagverker og en pianist i 50 % stilling.

Opera

Det at Kilden fra 2013 mottar et samlet tilskudd har både sine fordeler og ulemper. Fordelen er at Kilden fritt kan disponere egne midler etter hvilke produksjoner vi ønsker å produsere og hvilken kunstform vi til enhver tid velger å prioritere. Ulempen er at den enkelte avdeling har en noe usikker planleggingshorisont rent budsjettmessig. Tidligere kunne Opera Sør ha mindre aktivitet et år for derigjennom å spare opp midler til en stor oppsetning neste år. Den samme fleksibiliteten er det ikke lenger rom for. Opera Sør/Kilden søker derfor nå en produksjonspartner til et forpliktende samarbeid med tanke på å annet hvert år sette opp en klassisk opera, og at Kilden står som produsent hvert fjerde år. Dette mener vi kan være realistisk ut fra de økonomiske rammene Kilden per i dag disponerer. Andre alternative løsninger for å sette opera på programmet er via gjestespill, eller gjennom å leie en produksjons scenografi og kostymer fra et annet operahus. Også den positive erfaringen vi gjorde med en konsertant Rigoletto, frister til gjentakelse.

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

Bred tillit

Kildens produserende enheter fører en samlet repertoarpolitikk, og har derfor en felles programmering som har resultert i 480 teater- og/eller musikkarrangement bare i 2014. Samlet må vi kunne si at Kilden har klart å opparbeide bred tillit hos publikum, samarbeidspartnere, eiere og myndigheter. Denne tilliten gir økte forpliktelser og forventninger eksternt, og internt er den med på å høyne vårt ambisjonsnivå om videre satsing og utvikling i årene som kommer. Kildens avdelinger har de siste 3 år opplevd et billettsalg uten sidestykke i vår historie, og de produksjonene vi har levert mener vi har befestet en markant heving av det kunstneriske og produksjonstekniske nivået for institusjonene.

Tilskudd og intern fordeling

Kilden mottar tilskudd i en samlet pott for hele virksomheten. Fordelingen mellom avdelingene skjer internt. Det er de store fellesproduksjonene som først planlegges og budsjetteres, deretter den enkelte avdelings aktivitet. Produksjonenes kvalitet og bærekraft sett i Kilden-perspektiv vurderes av en samlet ledergruppe, mens den enkelte avdelings produksjoner håndteres av respektiv avdeling.

Dette innebærer at dersom det er viktig for KSO å få gjennomført en produksjon eller produksjonsserie som går utenfor "KSOs budsjett", kan den likevel gjennomføres ved at ledergruppen enes om at dette er viktig for Kilden rent kunstnerisk, publikumsmessig etc.

Det motsatte kan selvsagt også inntreffe. Dermed befinner KSO seg i en annen situasjon enn andre symfoniorkestre. Vi har ikke en gitt budsjetttramme ut fra hva bevilgende myndigheter har definert, men er del av en større prosess som kanskje kan sammenliknes med Den Norske Opera & Ballett.

Nasjonalt

KSO er en selvsagt del av det nettverket av profesjonelle orkestre som forsyner Norge med symfonisk, opera og musikalmusikk, og som vel kan sies å være det øverste leddet i musikkens "økosystem". Dette systemet omfatter også utdanningsinstitusjoner, pedagoger, frilansmusikere, barn- og ungdomsvirksomhet, amatørorkestre etc.

KSOs nasjonale betydning og mulighet til å markere seg nasjonalt som orkester, har økt i takt med orkesteret vekst (ift antall musikere), den økte kvalitet og gjennom de vesentlige forbedringene av arbeidsmiljø, akustikk, publikumsområder og tekniske ressurser som etableringen av Kilden Teater- og Konserthus innebar.

At vi kunne presentere en *West Side Story*-oppsetning med besetning lik originalen, vekket berettiget oppmerksomhet. Når det gjelder status – den uoffisielle statusen som mentalt sett er konstant tilstede i musikklivet, men sjelden konkret dokumentert – kan vi konstatere at orkesteret har løftet seg betraktelig de siste sesongene. Økt interesse fra dirigenter og solister som tidligere var avventende, medvirkning i NRK2 Hovedscenen, avtale med NRK P2 om årlige innspillinger av KSOs konserter, samt flere forespørsler om cd-prosjekt er tydelige indikatorer på dette.

Lokalt og regionalt

Foruten å tilby gode musikkopplevelser, kan KSO også være en inspirasjonkilde og forbilde for ungdoms- og amatørvirksomhet. I praksis er KSO også en betydelig kompetanseressurs ettersom mange av orkesterets medlemmer på fritiden er engasjert i musikklivet som musikere, pedagoger, dirigenter, coacher, arrangører m.m.

KSO har opp igjennom årene utviklet samarbeidet med Universitetet i Agder til å omfatte blant annet:

- Konsertvirksomhet
- "Kildenambassadører", studenter på UiA som informerer medstudenter om bl.a. KSOs konserter
- Gjesteprofessorer engasjeres som solister med KSO, og i den forbindelse inviteres studenter til prøver og konsert.
- Spesielle aktiviteter og konserter med KSO og Marte Wulff i forbindelse med studiestart 2014.
- Praksis i orkesteret for instrumentalstudenter.

Kildens imponerende størrelse og betydning for regionen kan fort føre til at øvrige spillesteder i Kristiansand og omegn havner i skyggen. KSOs kammermusikkserie legges derfor ikke bare til Kilden, men også til eksempelvis Sørlandets Kunstmuseum og Kristiansand Domkirke. Det er også planer om å dublere kammerkonsertene i Lyngdal og Mandal, hvilket vil utfylle KSOs regionale orkesterkonserter på en god måte. KSOs tilstedeværelse i Kristiansand markeres også med et årlig, spesielt prosjekt der mindre ensembler fra orkesteret spiller 30-40 førjulskonserter på sykehus, aldershjem, bibliotek, fengsel, skoler etc, i uke 50.

Et annet element som forsterker KSOs relevans lokalt og regionalt er strømmingen av et visst antall konserter per sesong, deriblant til Sørlandet Sykehus. KSOs avtale med sykehuset innebærer for øvrig 110 konsertabonnement til personalet, samt kammermusikkbesøk på sykehusets ulike avdelinger.

KSO er også en viktig samarbeidspartner for andre kultur- og utdanningsinstitusjoner, næringslivet, foreningslivet etc. Utover det kontinuerlige utviklingsarbeidet innen kunstnerisk kvalitet, blir orkestres evne og vilje til å samarbeide mer og mer viktig.

Kulturlivet og KSOs betydning i fremtiden

Noen tanker om hvordan KSO kan ha en viktig funksjon i det regionale kulturlivet.

- ***Morgendagens komponister***
Vi ønsker å fortsette den gode trenden KSO har hatt med å spille ny norsk musikk. Derfor planlegges "Morgendagens komponister" – et kontinuerlig samarbeid mellom Norges Musikkhøgskole og konservatorier som har komponistutdanning for å gi morgendagens norske komponister en mulighet til å videreutvikle sitt håndtverk; å skrive for full symfonisk besetning. Dette skulle kunne gi både komponister og KSO som orkester et fortrinn når det gjelder nærheten til vår tids musikk, og dermed være et forbilde for relasjonen til – og håndteringen av – nye komponister.
- ***Samarbeid med Universitetet i Agder (UiA)***
KSO ønsker å forsterke samarbeidet med UiA/kunsthøgskolen gjennom å gi masterstudenter mulighet til praksis i orkesteret. Sammen med UiA/kunsthøgskolen/klasseplanlegger vi to yrkesrettede utdannelser: Ensemblesang for profesjonelle sangere med korpedagogisk fordypning og et orkesterakademi for masterstudenter som tar sikte på en framtid som orkestermusiker.
- ***Kunstformen opera***
Vi ønsker oss en langsiktig samarbeidsmodell mellom symfoniorkestrene i Norge når det gjelder operavirksomheten. Flere av Norges kulturinstitusjoner sliter med å ha råd til den absolutt dyreste kunstformen; opera. Vi kan bli et internasjonalt forbilde på hvordan symfoniorkestre går sammen om felles operaproduksjoner.

- ***Morgendagens dirigenter***
Med Finland som forbilde, ønsker vi å delta i arbeidet med å skape en nasjonal strategi for hvordan vi skal kunne støtte utviklingen av norske dirigenter. I Finland jobber alle symfoniorkestre med finske dirigenter og finske komponister. Vi vil bidra til å høyne kvaliteten på dirigentutdannelsen ved at alle symfoniorkestre går sammen om å gi hver dirigentstudent muligheten til omfattende praksis. Samtidig viser vi aktive, profesjonelle musikere at det finnes en karrieremulighet ift å bli dirigent.
- ***Kilden Digital***
Styrke satsingen på strømming og Kilden Digital. Det er avgjørende å kunne nå flere av de publikummerne som ikke har mulighet til å selv komme til Kilden. Der vil en utvidet satsing på allerede etablerte Kilden Digital kunne utgjøre en viktig forskjell.
- ***Regionalt ansvar***
Vi skulle gjerne sett at vi fikk mer midler til å kunne spille flere regionale konserter.
- ***Symfoniorkestrenes utvidede samfunnsansvar***
I dag har alle symfoniorkestre mulighet til å skape prosjekter for barn og unge, og det gjør selvsagt også KSO. Men KSO har en fantastisk mulighet til å ta et utvidet samfunnsansvar gjennom samarbeid med Kilden Dialog. Det er det ingen andre symfoniorkestre som kan. Det er viktig for KSO å forsterke denne profilen og gi Kilden Dialog og KSO ytterligere økonomisk styrke til å videreutvikle og foredle våre produksjoner.
- ***Talentutvikling***
De senere år er det utviklet en omfattende talentsatsing på Sørlandet, og KSO/Kilden ser det selvsagt som en del av vårt samfunnsoppdrag og samfunnsansvar å bidra i dette arbeidet. I nært samarbeid med Kristiansand Kulturskole og Universitetet i Agder startet vi derfor høsten 2012 opp med et program innen talentutvikling. Etter prøvespill blir spesielt talentfulle barn og unge i alderen 12 – 18 år invitert til et utvidet undervisningstilbud i Kilden annenhver lørdag. Tilbudet som blant annet omfatter hørelære, musikkteori, samspill og konserter blir muliggjort gjennom felles innsats av egne musikere og lærerkrefter både fra Universitetet og Kulturskolen.
- ***Likestilling***
Det er en kjensgjerning at kjønnsfordelingen i musikkens verden, spesielt med henblikk på kvinnelige komponister og dirigenter, har vært ekstremt skjev. Derfor har KSO generelt hatt en ambisjon om bevisst å bruke kvinnelige dirigenter og solister. Vi har delvis lyktes med dette i forhold til solister, men har fremdeles en vei å gå i forhold til dirigenter. Dette skyldes delvis at mannlige dirigenter fremdeles er i solid flertall.

KSO ønsket å bruke Stemmerettsjubileet i 2013 som utgangspunkt for økt fokus på både denne problemstillingen, samt den enorme skjevfordeling det fremdeles er mellom kvinnelige og mannlige opphavspersoner. Blant annet med dette som bakgrunn bestilte vi fire nye verk fra kvinnelige komponister.

Stemmerettsjubileet var også grunnlaget for at vårt repertoar i 2013 i stor grad fokuserte på kvinneliv, kvinneskjebner og kunst skapt av, for og med kvinner. Orkesteret ønsket å rette oppmerksomheten mot kvinners rolle i musikklivet, både i et historisk og samtidig perspektiv.

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

Kilden etablerte i 2010 en felles kunstnerisk strategiplan for perioden 2011-2014. Planen ble forelagt og vedtatt av daværende styre i den felles tilretteleggingsorganisasjonen Kilden Drift AS, og i hver av de tre kunstneriske institusjonene som skulle fusjoneres. Strategien ble etter fusjonen i 2011 vedtatt av Kildens styre.

Planens overordnede hensikt var å markere Kilden TKS som en unik kunstinstitusjon med flere samarbeidende kunstuttrykk samlet i én organisasjon, og gjennom koordinert programmering synliggjøre hvilke kunstneriske og produksjonsmessige muligheter en slik fellesorganisasjon legger til rette for. Den skulle samtidig vise hvilke muligheter hver enkelt av de kunstproduserende enhetene i Kilden nå ble gitt for kunstnerisk kvalitets- og volumøkning gjennom bedre og mer stabile rammebetingelser på alle områder. Planen tok endelig utgangspunkt i å markere Kilden som et «hus for alle» de første tre årene, for å imøtegå daværende kritikk om at Kilden bare kom til å bli et møtested for «fiffen».

Det var enighet blant de kunstproduserende enhetene om at *musikkteater* de første årene ville være en god måte å markere samspillet mellom de ulike kunstformene i Kildens åpningsår, samtidig som musikkteater ville kunne trekke et betydelige førstegangsbesøkende publikum til Kilden. «*West Side Story*» ble valgt som første musikkteater våren 2012 ut fra sine musikalske kvaliteter, og muligheter for å vise hvilke muligheter Kilden har for store samproduksjoner mellom de kunstneriske enhetene. «*Evita*» våren 2013 ble valgt som et apropos til markeringen av hundreårsjubileet for allmenn stemmerett i Norge, og «*Les Misérables*» våren 2014 ble valgt som en markering av grunnlovsjubileet. Som en synliggjøring av de strategiske valgene som ble tatt for de tre første årene ble det vist utdrag fra samtlige av våre planlagte storsatsinger under Kildens TV-overførte åpningsshow 6. januar 2012.

Strategiplanen for 2012-2014 la også opp til å vise tre godt kjente *operaer* gjennom høstsesongen de første årene. Operaproduksjoner i regi av Opera Sør hadde før fusjonen inn i Kilden vært en arena for nært kunstnerisk og produksjonsteknisk samarbeid mellom Opera Sør, KSO og Agder Teater i den gamle teaterbygningen. Tidligere operasamarbeid innebar en produksjon hvert annet år, og hadde slik sett vært en god forløper til de kunstneriske samarbeidsprosjektene som Kilden var forutsatt å romme. Det var derfor enighet om å produsere operaen «*Tryllefløyten*» høsten 2012, i en versjon som skulle være spesielt rettet mot barn og unge, «*Carmen*» ble planlagt til høsten 2013 som et apropos til stemmerettsjubileet, og «*Aida*» høsten 2014, som en hilsen til grunnlovsjubileet. Enorm arbeidsmengde på de produksjonstekniske ressursene de første årene i Kilden gjorde at «*Aida*» ikke ble gjennomført som planlagt, men erstattet av andre operaaktiviteter før og etter dens planlagte periode. På den annen side ble «*Carmen*» spilt i to versjoner i 2013, først i kortversjon som utendørsopera i Fjæreheia, dernest i fullversjon i Kildens Teater- og Operasal.

I tillegg til de store, markante fellessatsingene nevnt ovenfor la Kildens strategiplan for åpningsårene opp til at hver enkelt av de produserende kunstneriske enhetene skulle ha separate produksjoner og aktiviteter som separate enheter. For KSOs vedkommende ble det lagt opp til at rammene for ukentlige symfoniske konserter skulle styrkes, tradisjonsrike produksjoner som «*Nyttårskonserten*» skulle opprettholdes, samtidig som nye samarbeids- og uttrykksformer skulle utvikles. Enhetenes spesifikke programplaner ble beskrevet i årlige søknader til Kulturdepartementet, samt i lengre tidsperspektiv i flere utfyllende brev til samme.

Som et bevisst strategisk valg var KSO gjennom 2011 på en omfattende turne på skoler i begge Agderfylkene. 2011 var preget av dårlige produksjonsfasiliteter og mye arbeid rettet inn på den forestående fusjonen og innflyttingen i Kilden. Tanken var derfor å benytte nettopp året til å synliggjøre orkestret på en god måte i landsdelen, og vinne nye publikummere til orkestret. KSO var klar over at det hektiske åpningsåret 2012 i Kilden ikke ville gi rom for turnévirkosomhet.

Kildens, og dermed hver enkelt kunstneriske enhets, strategiske planer har i samråd med Kildens styre vært gjenstand for flere justeringer etter hvert som vi har skaffet oss erfaringer med det nye bygget og den nye produksjons- og driftsformen som Kildenorganisasjonen representerer. Enkeltproduksjoner er strøket eller kommet til, andre er forskjøvet i tid eller gitt andre produksjonsrammer enn opprinnelig planlagt. I hovedsak er likevel prioriteringer, struktur og satsinger i den opprinnelig strategiplanen fulgt, både for fellesprosjektene og for den enkelte enhets program.

Styret får på alle sine møter overordnet informasjon om kommende planlagte produksjoner og kunstneriske veivalg som fellesskapet eller den enkelte enhet foreslår. En gang per år er de kunstneriske lederne fysisk til stede i et styremøte for å presentere sine planer for kommende perioder.

Styret har gitt samtykke til at den planen som opprinnelig ble etablert for Kildens første tre år er blitt rullerende forlenget ut 2015, i et ønske om at hovedstrukturen i den opprinnelige planen skal ligge fast.

Med ny kunstnerisk ledelse for både Kristiansand Symfoniorkester og Agder Teater siden den opprinnelige strategiplanen ble etablert, vil de ulike enhetene i Kilden våren 2015 gjennomføre en ny kunstnerisk strategiprosess med tanke på årene 2016-2018. Avgående og påtroppende administrerende direktører for Kilden vil delta i prosessen, sammen med nøkkelpersonell fra Kilden fellesfunksjoner for produksjon, markedsføring og stab.

Omtale av KSOs strategiplaner de siste fire årene er dermed nødvendigvis også en omtale av Kildens strategiplaner. Både KSOs ambisjon, programmering og detaljerte planer har tatt utgangspunkt i hva Kilden-fellesskapet drømte om, og som – og i langt større grad enn vi kunne forutsett – har blitt innfridd.

I institusjonenes felles brev til departementet av 05.04.2011 skisserte vi våre målsettinger for den kunstneriske satsingen og våre ambisjoner. Disse står ved lag:

1. Konsertene og forestillingene i Kilden skal holde det høyeste nasjonale profesjonelle nivå, både kunstnerisk, teknisk og produksjonsmessig.
2. Den nye organisasjonsmodellen mellom teater, operaselskap og orkester skal utvide arenaen for samproduksjoner i alle formater.
3. Under mottoet "Opplevelse – Innlevelse – Deltakelse" skal felleseksjonen Kilden Dialog påta seg et felles samfunnsansvar som skal trekke veksler på og utnytte både kunstfaglige og tekniske ressurser på nye måter.
4. Alle de tre institusjonene skal tilby flere forestillinger og konserter.

Blant tiltak som er i tråd med ovennevnte ambisjoner og målsettinger kan nevnes:

1. Profesjonelt nivå:
Økt orkesterstørrelse
Forsterket programfunksjon
Stemmerettsjubileet 2013, samproduksjon, direktesending på NRK1
2. Samproduksjoner ift opera og musikalsatsing:
Leonard Bernstein: *West Side Story*, (2012)
W. A. Mozart: *Tryllefløyten*, (2012)
George Bizet: *Carmen*, (2013)
Gisle Kverndokk: *Påske*, kammeropera i samarbeid med Ad Opera. (2014, urfremføring)
3. Eksempler på Kilden Dialog-prosjekter:
Fremtiden er uhørt: Samhandling mellom unge, talentfulle musikkskapere, profesjonelle arrangører og Kristiansand Symfoniorkester.

Symphonic City: Møte og samspill mellom klassiske amatørmusikere og eldre og profesjonelle musikere med profesjonell dirigent.

4. Flere konserter og nysatsing:

Økt kammermusikkvirksomhet

Symfonisk Lørdag: Konsertserie bestående av korte konserter med lett tilgjengelig klassisk musikk.

Konsertserie for nye lyttere: 6 utvalgte konserter med variert innhold og med en kort, morsom og litt pedagogisk introduksjon.

Målet for den økte kunstneriske satsingen var, og er:

1. Å øke publikumsantallet markert for alle kunstartene (se NTO-tabell for måloppnåelse).
2. Økt kunstnerisk kvalitet (se pkt. 2.6.9 for måloppnåelse).
3. Å spille en viktigere samfunnsmessig rolle både som opplevelsesleverandører, inspiratorer, undervisere og medspillere (se pkt. 2.6.9 for måloppnåelse).
4. Å bli regionens kulturelle fyrtårn, der det skal gis optimale vilkår for musikk, opera, teater og andre relaterte kunstformer av høy profesjonell kvalitet (se innledning og pkt. 2.6.9 for måloppnåelse).
5. Å gi publikum på Sørlandet et allsidig og inkluderende repertoar (se innsendt repertoaroversikt for måloppnåelse).
6. Å gi rom for nye uttrykk (se Kilden Dialog og pkt. 2.6.4 og 2.6.7 for måloppnåelse).
7. Å være et levende og inspirerende kunsthus, med nysgjerrighet mot det nye og respekt for det klassiske (se innledning for måloppnåelse).

Høsten 2013 fikk Kristiansand Symfoniorkester ny sjefdirigent, ny direktør og ny programsjef. Dette innebar en stadig utvikling – og spesifisering – av orkesterets overordnede mål.

KSO har til dels en annen strategi enn andre symfoniorkestre. Vi bærer med glede og stolthet vårt nedarvede ansvar for å formidle den klassiske, symfoniske musikken, og for å være en spydspiss for vår tids musikk, fremfor alt komponert i Norge. Men vi er også et operaorkester, et musikalorkester og et symfoniorkester som deltar i kompliserte outreachprosjekt for å være delaktige i et bredere samfunnsansvar. Våre musikere deltar i teaterproduksjoner, kammermusikkserier, spiller på aldershjem, sykehus, næringslivslokaler, tilbyr utendørs-konserter, og byr på seg selv i de barne- og ungdomsprosjektene vi produserer.

For å kunne skape både mangfold, bredde og høy kvalitet, er vi opptatt av transparens i organisasjonen og nærhet til individet. Det gir oss en god grobunn for innovasjon og tålmodighet i det langsiktige arbeidet med kvalitetsbygging innenfor det symfoniske samspillet.

For å kunne oppnå målene i vår strategi for KSO og dermed Kilden, etterstreber administrasjonen høyest mulig kvalitet i kommunikasjon, planlegging, motivasjon, tydelighet og oppfinnsomhet.

Respekten for Faglig råd og Programrådet gir større muligheter for progresjon og fremdrift, og arbeidsgivers kommunikasjon med og respekt for orkesterkomiteen er også en viktig faktor for den samlede drivkraften. En annen faktor for å kunne nå de oppsatte målene er å ha en pedagogisk plan for orkesterets klassisk symfoniske utvikling – en plan som sjefdirigent, programråd, programsjef og direktør er enige om bygger veien mot kunstnerisk progresjon og utvikling.

Kontinuitet er det sterkeste verktøyet for kvalitet. Derfor er tålmodighet et viktig instrument, som igjen bygger på å lytte og vurdere alle medarbeideres synspunkter på veien videre. Likså er det viktig å ha oversikt og kraft til å kunne sjonglere det mangfoldet av synspunkter som alltid finnes i en levende organisasjon.

Til slutt; kanskje kunsten å oppnå definerte mål er å konkretisere abstraksjonene.

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.

Etableringen av Kilden Teater- og Konserthus for Sørlandet

Kilden var et unikt og nyskapende prosjekt da det ble startet, og det var stilt klare forventninger til at fusjonen mellom Agder Teater, Kristiansand Symfoniorkester og Opera Sør skulle gi en mer rasjonell totaldrift enn summen av institusjonene hver for seg. Etter ledelsens syn har organisering av fellesfunksjoner for produksjon/teknikk, markedsføring og stabsfunksjoner vist seg rasjonelt, kostnadseffektivt og samarbeidsfremmende; både hva gjelder bruk av personell, teknisk utstyr og arbeidsprosesser. Etter tre års drift mener vi at de økonomiske og organisatoriske forutsetninger som ble lagt for etableringen av Kilden er i ferd med å befeste seg som en god driftsform for vår type virksomhet.

Det at Kristiansand Symfoniorkester og Operas Sør er en del av et organisatorisk og økonomisk fellesskap gjør at vi hele tiden må sørge for at vår virksomhet passer inn i en større helhet. Dette innebærer at vår virksomhet både innholdsmessig, tidsmessig og ressursmessig må koordineres med Kildens øvrige enheter for å få den drahjelpen fra fellesskapet som gir økt kraft og spillerom for vår egenartede virksomhet.

Våre egenvurderinger av Kristiansand Symfoniorkesters og Operas Sørs kunstneriske aktivitet og kvalitet, effektive drift, utviklingsmuligheter og resultatoppnåelse kan i dag bare gjøres med referanse til det fellesskapet Kilden representerer.

Det skjer i erkjennelse av at vi på alle områder i dag har rammebetingelser for vår virksomhet som ingen andre tilsvarende institusjon i Norge har.

Ett av premissene for Kilden som organisasjon, er samhandling og utnyttelse av felles ressurser fra de ulike institusjonene; Kristiansand Symfoniorkester, Agder Teater og Opera Sør. Dermed fikk Kristiansand Symfoniorkester i 2012 bidra til at et teaterhus for første gang i Norge kunne presentere Bernsteins musikk i original-arrangement for rundt 40 musikere. Produksjonen ble gjennomført med 40 utsolgte forestillinger for 24.000 publikummere. Og i 2013 fikk KSO medvirke på til sammen 221 konserter/forestillinger, hvorav 99 var i ren regi av KSO. Siden åpningen i 2012 vil Kilden våren 2015 ha berørt og begeistret 750.000 publikummere!

PSU-avtalen

Mye av dette hadde ikke latt seg gjøre uten den utvidede fleksibiliteten, oppkjøp av opphavsrett og justering av lønssystemer som ble sikret gjennom PSU-avtalen. KSO har kunnet medvirke på langt flere opera- og musikkteaterproduksjoner, samt andre forestillingsformat nettopp på grunn av avtalen.

I og med at arbeidsgiver ervervet alle rettigheter av opphavsrettslig art uten at det utløser økonomisk kompensasjon for arbeidstakerne, har vi kunnet gjøre følgende:

- To cd-innspillinger (Torstein Sødal og Marte Wulff)
- To innspillinger til bruk i teaterforestillinger ("Hakkebakkeskogen" og "Reisen til julestjernen")
- To direktesendinger på NRK1 i hhv 2012 og 2013 ("Åpning av Kilden" og "Stemmerettsjubileet"), samt radiooverføring fra Festspillene i Bergen 2013.
- Konserten "Kunst og regime – Sjostakovitsj 5. symfoni" ble sendt på NRK2 Hovedscenen høsten 2014.
- Strømming av flere konsertproduksjoner via Kilden Digital til Sørlandet sykehus og pleie- og omsorgssentre i Kristiansand.
- Opptak fra konserter på sosiale medier (eks. Facebook og Kilden TV).

Muligheten for å benytte seg av gjennomsnittsberegning av arbeidstid, har ført til at KSO har kunnet medvirke i blant annet følgende samproduksjoner i Kilden:

- Festforestilling, åpning av Kilden
- West Side Story og symfoniske produksjoner parallelt
- Tryllefløyten og symfoniske produksjoner parallelt
- Stemmerettsjubileet

PSU-avtalen sikret at det ikke lenger er begrensninger på oppdeling av orkesteret i mindre ensembler. Dette har blant annet ført til at KSO nå setter av en uke hver desember måned til "julekonserter" rundt omkring i regionen. I uke 50 i 2014 hadde vi eksempelvis 34 konserter fordelt på 10 ensembler.

På grunn av PSU-avtalens punkter om økt fleksibilitet, samt oppkjøp av rettigheter, har KSO hatt mulighet til å bidra sterkt inn i Kildens musikaler, operaer, tv-produksjoner og andre forestillingsformat. Dette igjen innebærer at integreringsprosessen i etterkant av fusjonen juli 2011 har forløpt raskere og mer smertefritt med tanke på samarbeid enn hva man ellers kunne forvente.

Likevel er det slik at økt aktivitet ikke nødvendigvis er kostnadsbesparende. Det ser vi godt i Kilden der andre områder av virksomheten får økte kostnader i takt med økt produksjonsnivå. Men vi kan oppsummere med at langt flere publikummere i vår region kan nå oppleve musikk og scenekunst av høy kunstnerisk kvalitet, enn før PSU-avtalen var et faktum.

Andre tiltak

Andre tiltak den siste fireårsperioden som har bidratt til å sikre god ressursutnyttelse er:

- Bedriftshelsetjeneste, mindre sykefravær
- Bedre tilpasset repertoar som gjør orkesteret mindre sårbart
- Fiolinister veksler mellom 1 fiolin og 2 fiolin
- Instruktører
- Medarbeidersamtaler, både ang kunstneriske spørsmål og ift det psykososiale arbeidsmiljøet
- Buemaker og instrumentmaker kommer til Kilden og foretar samlede justeringer/reparasjoner
- Økt kommunikasjon mellom administrasjonen og orkester
- Opprettelsen av gruppelederforum og strengere krav til utøvelse av ledelse
- Forbedret markedsføring
- Prosjektbudsjettering
- Styrking av lokalt vikarprøvespill
- Ny sjefdirigent
- Kunstnerisk ansvar ligger hos direktør
- Økt kunnskap om orkesterdrift i produksjons- og markedsavdeling
- Økt kommunikasjon med publikum: Pretalks, konsertserien *Nye Lyttere*
- Samarbeid med Sørlandets Sykehus, næringslivet, Kristiansand Kommune, Sørlandets Kunstmuseum, Kristiansand Domkirke m.fl.
- Forbedret langsiktig planlegging
- Økt trygghet har skapt bedre forutsetninger for musikalsk fremdrift
- Økt delaktighet for både musikerne og administrativt personale
- Endrede permisjonsregler
- Forbedring av vårt reglement

3.2.2 Videre spørsmål til egevaluering 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?*
- *Hvilke avveininger gjøres, og hvordan påvirker de kunstneriske målsettingene slike avveininger?*
- *Inngår evaluering av ressursutnyttelse som et fast punkt i den systematiske egevalueringen? På årsbasis? For den enkelte produksjon?*
- *Hvilke egne nøkkeltall som kan indikere god ressursutnyttelse, finnes? Eksempelvis: fordeling av ressursbruk mellom de forskjellige deler av virksomheten (kunstnerisk, teknisk, støttefunksjoner), forhold faste/variable kostnader, forhold kjøp av tjenester/bruk av egne krefter.*

Hvordan ressursene skal utnyttes er et stadig tilbakevendende spørsmål, både når det er snakk om detaljer og som helhet. I programarbeidet stilles stadig de ulike faktorer opp mot hverandre; en ekstra god dirigent, en attraktiv og inspirerende solist eller muligheten til å fremføre et spesielt verk som krever en midlertidig utvidelse av orkesteret. Som for operaproduksjoner kan valget stå mellom en full scenisk oppsetning eller en halv-konsertant produksjon som er mindre tid- og ressurskrevende, og dermed gir mulighet til å engasjere seg ekstra gode solister. Prioriteringene kan skifte, avhengig av hvilken fase orkesteret befinner seg i.

En konkret problematikk for KSO der økonomi og kunstneriske behov stilles opp mot hverandre, er i de situasjoner der det oppstår akutt behov for vikarer. Den geografiske beliggenheten og det relativt lille frilansmiljøet i Kristiansand, innebærer store kostnader ved å engasjere vikarer. Dette medfører at vi enkelte ganger må kompromisse og spille med mindre strykebesetning enn det som var planlagt. Vi tilstreber en lang planleggingshorisont, funksjonell planlegging, fungerende planleggingsverktøy og god kommunikasjon da dette fremmer en god ressursutnyttelse og reduserer slitasjen på de ansatte, og har dermed en sunn effekt på selve det kunstneriske resultatet.

På samme måte som Operaorkesteret i Oslo er en del av en større helhet, inngår også KSO i en større helhet i Kilden. Derfor balanserer vi vårt symfoniske ansvar ved å delta i de andre avdelingenes produksjoner, noe som gir KSO en bredere virkeplattform og et videre perspektiv på betydningen av vår musisering. Den samlede kunstneriske kompetansen i Kilden representerer vårt uttrykk og avtrykk mot vårt publikum og våre samarbeidspartnere.

Hver enkelt produksjon evalueres av Kildens ledergruppe, både kvalitativt og når det gjelder ressursutnyttelse. Kilden produserer ca 700 produksjoner pr sesong. De administrative kostnadene i KSO er forholdsvis lave sammenliknet med andre orkestre, mye på grunn av at Kilden har felles markedsavdeling, produksjonsavdeling, kantine, restaurant og avdeling for byggdrift.

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

Det har - av naturlige årsaker - skjedd en vridning av ressurser i forbindelse med fusjonen mellom Kristiansand Symfoniorkester, Agder Teater og Opera Sør. Fra hver kunstnerisk produserende avdeling er det "flyttet" midler for å dekke felleskostnader til, produksjonsavdeling (teknikere og verksted), markedsavdeling, stabsavdeling (herunder Kilden Dialog) med drift av huset, vedlikehold, kantine, restaurant osv. KSO som kulturinstitusjon har vokst på grunn av fusjonen og styrket sine muligheter til kvalitativ progresjon og kunstnerisk utvikling i kanskje en av Norges beste akustiske konsertsaler, med øvingsrom og andre "musiker-fasiliteter" som hører til.

At orkesteret har økt i antall musikere har vært ekstremt viktig for å kunne gi befolkningen i Sør-Norge et bredere repertoar på et høyere nivå. Orkesterets kvalitative utvikling er tydelig reflektert ved at vi ser en sterk økning i antall søkere til ledige musikerstillinger, og at vi er attraktive for dirigenter og solister på et høyt internasjonalt nivå.

Se forøvrig utdypende avsnitt i punktene 3.2.1 og 3.2.2.

4. Særskilte problemstillinger

I forbindelse med store fusjoner følger det alltid med enkelte uforutsette utfordringer. Et kammerorkester fusjoneres med Forsvarets Divisjonsmusikkorps. Repertoar, ensembleteknikk, intonasjon, tradisjon, fortolkning, kunstnerisk formidling, utholdenhet, perspektiv, vilje, evne og relevans settes på store prøver. Store prøver som vi anser vi er i ferd med å løse i KSO/Kilden. Men det tar mange år å bygge opp et symfoniorkester som holder et internasjonalt nivå. KSO er et ungt symfoniorkester, men dermed også sprekt, vitalt og tøft!

Imidlertid har KSO flere fortrinn sammenlignet med andre symfoniorkestre i Norden: Vi er en del av en større familie, og gjennom det tette samarbeidet med Agder Teater, Opera Sør, Kilden Dialog og Kilden Digital har vi har muligheter til å ta et mye større samfunnsansvar enn de fleste andre symfoniorkestre.

Målekriterier

En annen særskilt problemstilling er at evalueringskriteriene i dag ikke tar høyde for at KSO er i en unik posisjon sammenlignet med andre symfoniorkestre, nemlig at vi er en del av Kilden. Derfor kan ikke det gamle instrumentet for evaluering - publikumsantallet på de symfoniske konserter og produksjoner for barn og unge - være gyldig for KSO / Kilden. KSO er som Operaorkesteret i DNO&B - en del av en større helhet.

Geografisk plassering

Kristiansand er en forholdsvis liten by med 80.000 innbyggere, og selv om det profesjonelle musikkmiljøet er i vekst, er det fortsatt for lite til at det etableres et såkalt frilansmarked i regionen. Det betyr at vi utviser forsiktighet i programplanleggingen grunnet de økonomiske merkostnadene ved å hente inn både ekstramusikere og vikarer. Dette innebærer igjen at det – i utfordrende økonomiske tider – har påvirket musikernes muligheter til å få permisjon til medvirkning i kompetansehevende og utviklende prosjekt.

Likestilling og utvikling

Til tross for en svært positiv utvikling i det regionale næringslivet og vedvarende befolkningsvekst de senere årene, har Agder ikke lykket med å endre det faktum at vi kommer dårligere ut enn landsgjennomsnittet når det gjelder en rekke levekårsindikatorer. Landsdelen har store utfordringer knyttet til likestilling. Det mest synlige eksempelet er en relativt lav deltakelse av kvinner i yrkeslivet og svært mange deltidsjobber i regionen. Videre er blant annet utdanningsnivået blant kvinner markert lavere enn landsgjennomsnittet.

KSO – preget av landsdelens likestillingsutfordringer – har hele tiden hatt en ambisjon om bevisst å bruke kvinnelige dirigenter og solister. Vi har delvis lykket med dette ift solister, men har fremdeles en vei å gå i forhold til dirigenter. Dette skyldes delvis at mannlige dirigenter fremdeles er i solid flertall. KSO valgte å bruke Stemmerettsjubileet i 2013 til å øke fokus på både denne problemstillingen, samt den enorme skjevfordeling det fremdeles er mellom kvinnelige og mannlige opphavspersoner. Dette var blant annet årsaken til at vi søkte om – og fikk innvilget – støtte til fire nye bestillingsverk fra kvinnelige, norske komponister.

Kor og vokalensemble

Når det gjelder balansen mellom et profesjonelt orkester og et vokalensemble på profesjonelt nivå, gjenstår det fortsatt mye arbeid. Ethvert orkester er avhengig av at kor og vokalensembler holder tilsvarende kvalitativt nivå som orkesteret. I Kilden er behovet mer enn tydelig.

For institusjonene i Kilden er det imperativt å ha et profesjonelt kor i regionen som er på samme kunstneriske nivå som de andre kunstneriske fagene i de stiftende organisasjonene. Men vi opplever i dag en kunstnerisk diskrepans mellom det vokale og det instrumentale og sceniske i regionen. Denne ubalansen ønskes korrigert ved oppbygging av en regional, profesjonell korkompetanse.

På samme måte som det er en nødvendighet for Den Norske Opera & Ballett å ha et profesjonelt vokalensemble (Operakoret) med 35 profesjonelle sangere, er det viktig for Kilden, med sin mangefasetterte virksomhet, å ha tilgang til et profesjonelt vokalensemble på 16 sangere.

Ensemblet som i dag er knyttet til KSO er Kristiansand Solistensemble (KSE) – et semiprofesjonelt vokalensemble – som ble stiftet i 2008.

KSE har sin base i det klassiske korrepertoaret – a cappella, samt verk for kor og instrumentalensembler, men ser det som et særlig ansvar å formidle samtidsmusikk. Samtidig ligger noe av ensembles egenart i den sjangermessige bredden som kommer til syne gjennom både store og mindre produksjoner initiert av Kristiansand Symfoniorkester og Opera Sør. Vi har et håp om at Kilden kan bli et pilotprosjekt i forhold til profesjonalisering av den vokale sektoren, både for å kunne gjøre symfonisk musikk, men ikke minst for å øke operavirkosomheten i Opera Sør og de felles musikalske aktiviteter med Agder Teater.

Kunstneriske prioriteringer

Kildens organisasjonsmodell har sine veldig klare fordeler, og noen få utfordringer. Med én felles tildeling fra Kulturdepartementet, er det opp til de ulike avdelingene å fordele tildelte midler ut fra prioriteringer vi anser riktige og viktige for Kilden som helhet. De tre kunstnerisk produserende avdelingene har svært god kommunikasjon seg imellom når det gjelder kunstneriske prioriteringer. Det er konsensus om at vi er avhengig av hverandre for å kunne gi publikum på Sørlandet et bredt kunstnerisk tilbud. Imidlertid er det ingen hemmelighet at opera er den mest kostbare kunstformen – og den krever også store interne ressurser. I fremtiden kommer vi til å søke samarbeid med andre operaproduserende selskaper for å kunne utnytte ressursene på best mulig måte og samtidig gi et fullverdig operatilbud i Kilden.

5. Arbeidet med denne egevalueringen

Arbeidet med denne egevalueringen har vært viktig på flere måter. Ikke minst har den med full kraft fått oss til å se realiteten i at fusjonen mellom de kunstneriske avdelingene, som ble Kilden, har en spennende fremtid. Vi våger å komme med den påstand at KSOs arbeid er mer mangefasettert enn i andre symfoniorkestre: Vi deltar i et bredere og mer fremtidsrettet arbeid som skaper en solid fremtid for kollektivet «symfoniorkester».

Det er naturlig nok administrasjonen i KSO som har vært ansvarlige for forarbeid, gjennomføring og avsluttende arbeid, men vi har involvert alle musikerne i KSO og vi har nøye ivare tatt deres synspunkter og kompetanse. Programrådet, Faglig råd og Orkesterkomiteen har ved flere anledninger diskutert egevalueringens spørsmål, og kommet med verdifulle innspill. I januar samlet vi hele orkesteret til seminar med ekstern prosessveileder (en dag tutti, en dag med Faglig råd, Programråd og Orkesterkomité for å fordype oss i punktene som fremkom i samlingsen med hele orkesteret). Konsertmester og en av MFOs nåværende hovedtillitsvalgt har også deltatt i arbeidet.

Det har vært en glede å jobbe med evaluering av de siste fire år, til tross for at det har vært omfattende og tidkrevende for en liten administrasjon i et herlig og sprudlende teater- og konserthus.