

**EVALUERINGSRAPPORT  
DEN NORSKE OPERA & BALLETT 2011–2014**

## INNHold

|   |    |
|---|----|
| Evalueringsrapport Den Norske Opera & Ballett 2011–2014 ..... | 1  |
| Den Norske Opera & Ballett som organisasjon og aktør.....     | 6  |
| En ny tid i nytt hus.....                                     | 6  |
| Filosofi – et felles ståsted .....                            | 7  |
| Strategiplan – bakgrunn og hovedmål .....                     | 9  |
| Status nå.....  | 11 |
| Evaluering av kvalitet .....                                  | 12 |
| Nasjonalooperaen .....  | 13 |
| Vilje .....   | 13 |
| Repertoarprofil / repertoarvalg .....                         | 13 |
| Engasjement og samarbeid .....                                | 22 |
| En internasjonal kunstform.....                               | 29 |
| Evne.....   | 29 |
| Ressurser og kompetanseheving .....                           | 30 |
| Nasjonalooperaens egenart .....                               | 35 |
| Ambisjoner versus ressurser .....                             | 36 |
| Relevans .....  | 37 |
| Målgrupper .....  | 37 |
| Relevant for flere .....                                      | 38 |
| Meningsproduksjon .....                                       | 39 |
| Tradisjon og samtid.....                                      | 40 |
| En opera for og i vår tid.....                                | 40 |
| Nasjonalballetten .....                                       | 43 |
| Vilje .....   | 43 |
| Vi skal gjøre livet større.....                               | 43 |
| Nasjonalballettens repertoar .....                            | 43 |
| Eierskap og engasjement .....                                 | 47 |

|   |    |
|---|----|
| Internasjonal satsning .....                          | 51 |
| Evne .....  | 52 |
| Kompaniet .....                                       | 52 |
| Dansernes helse .....                                 | 55 |
| Fra regelstyrt til verdi- og teambasert ledelse ..... | 56 |
| Nasjonalballettens og hele husets orkester .....      | 57 |
| Hele husets ballett .....                             | 58 |
| Rekruttering .....                                    | 60 |
| Ambisjoner versus ressurser .....                     | 64 |
| Relevans .....  | 67 |
| Operaorkestret .....                                  | 72 |
| Vilje .....   | 72 |
| Nye ambisjoner for Operaorkestret .....               | 72 |
| Evne .....  | 78 |
| Engasjement og profilering .....                      | 78 |
| Relevans .....  | 81 |
| Operaorkestrets rolle og identitet .....              | 81 |
| Et bredt konserttilbud med gjestende utøvere .....    | 84 |
| Hele Norges operahus .....                            | 87 |
| Formidlingsvirksomhet .....                           | 87 |
| Publikumsmøter .....                                  | 88 |
| Barn og unge .....                                    | 89 |
| For unge voksne .....                                 | 92 |
| Publikum i alle aldre .....                           | 93 |
| Satsing på mangfold .....                             | 95 |
| Rammer .....  | 97 |
| Kommunikasjon .....                                   | 97 |
| Målgrupper .....                                      | 98 |

|  |     |
|--|-----|
| Bruk av publikumsundersøkelser .....                                   | 100 |
| Omdømmeundersøkelser .....   | 101 |
| Publikumsundersøkelser .....   | 102 |
| Medie- og digital strategi .....                                       | 102 |
| Operaen som møteplass mellom næringsliv og kultur .....                | 105 |
| Andre sjangere/utleievirksomhet .....                                  | 106 |
| Prestasjonskultur, talentutvikling og ledelse .....                    | 107 |
| Effektiv ressursutnyttelse.....  | 108 |
| Økt ressursutnyttelse i perioden 2011–2014.....                        | 109 |
| Tiltak for å bedre ressursutnyttelsen i perioden.....                  | 111 |
| Strukturering og dokumentering av arbeidsprosesser .....               | 111 |
| Kvalitetsstyring .....   | 112 |
| Ulike produksjonsmåter .....   | 112 |
| Budsjettprosess og intern rapportering .....                           | 113 |
| Automatisering av arbeidsprosesser gjennom digitale løsninger .....    | 113 |
| Digitalisering.....  | 114 |
| Status på ressursutnyttelse ved utgangen av perioden .....             | 115 |
| Endring i spillemønsteret .....  | 116 |
| Forvaltning av hus og teknisk utstyr .....                             | 116 |
| Egeninntekter .....  | 116 |
| Fokusområder for bedret ressursutnyttelse fremover .....               | 117 |
| Virksomhetsstyring og økonomisk langtidsplanlegging .....              | 117 |
| Løpende vurdering av produksjonsform .....                             | 118 |
| Lagringskostnader .....  | 119 |
| Bedre forutsigbarhet for best mulig (effektiv) ressursutnyttelse ..... | 119 |
| Overordnet måloppnåelse av strategiplan for perioden .....             | 121 |
| Strategiske føringer.....  | 121 |
| Våre løfter .....  | 122 |

|  |     |
|--|-----|
| Arbeidet med rapporten .....                                       | 124 |
| Vedlegg .....  | 126 |
| Opera egne scener 2011–2014 .....                                  | 126 |
| Operaproduksjoner fra 2010/11 til 2015/16 .....                    | 127 |
| Operavirksomhet utenfor Bjørvika 2011–2015 .....                   | 130 |
| Ballett egne scener 2010–2015.....                                 | 132 |
| ballettproduksjoner fra 2010/11 til 2015/16 .....                  | 133 |
| Turnévirksomhet Nasjonalballetten 2011–2015.....                   | 139 |
| Konserter egne scener 2011–2015 .....                              | 141 |
| Oversikt over Operaorkestrets symfoniske konserter 2011–2014 ..... | 141 |
| Formidlingsarrangementer og -publikum 2011–2014 .....              | 145 |
| Mangfold/alt annet egne scener 2011–2014.....                      | 146 |
| Mangfoldsprosjekter 2011–2014.....                                 | 146 |
| Kommersielle arrangementer 2011–2014 .....                         | 149 |
| Årsrapporter 2011–2014.....  | 150 |
| Årlig rapportering.....  | 171 |
| Årlig rapportering: Den Norske Opera & Ballett samlet .....        | 172 |
| Årlig rapportering: Nasjonaloperaen .....                          | 174 |
| Årlig rapportering: Nasjonalballetten .....                        | 176 |
| Årlig rapportering: Konsert .....                                  | 178 |
| Årlig rapportering: Alt annet .....                                | 180 |

## DEN NORSKE OPERA & BALLETT SOM ORGANISASJON OG AKTØR

Den Norske Opera & Ballett (DNO&B) er landets største musikk- og sceneinstitusjon, og er således den eneste i sitt slag i Norge. Institusjonen skal presentere opera, ballett og konserter av høyeste kunstneriske kvalitet, og organisasjonen består av kompaniene Nasjonalballetten, Nasjonaloperaen, foruten Operaorkestret, Operakoret, Barnekoret og Ballettskolen.

Som eneste nasjonale og riksdekkende institusjon innen sine kunstarter, skal DNO&B være toneangivende og bidra til å videreutvikle den skapende og produserende ballett- og operavirksomheten her i landet. Samtidig er det en klar forventning om at DNO&B skal gjøre seg gjeldende på den internasjonale arena, som behandles i delrapporten **Evaluering av kvalitet** (s. 29, 38 og 51).

DNO&B er en stor arbeidsplass med ansatte i drøyt 40 ulike yrkesgrupper og fra rundt 40 nasjoner. Her arbeider orkestermusikere, sangere og regissører side om side med snekkere, skomakere, regnskapsførere og sceneteknikere. Pr. 01.01.15 utgjorde de til sammen utgjør de 642 ansatte og 608 årsverk. Dersom vi regner med Restauranthuset, innleid sikkerhet og bedriftshelsetjeneste samt Statsbyggs ansatte, er det over 700 ansatte på huset. I tillegg er det 1000–1500 som jobber her på kortere eller lengre kontrakter i løpet av et år. De ansatte fordeler seg kjønnsmessig med 56 prosent kvinner og 44 prosent menn. Virksomheten har i perioden hatt to kvinnelige styreledere, halvparten av toppledelsen har vært kvinner, og vi har hatt kvinnelig ballettsjef og fungerende operasjef. Vi anser å ha en god kjønnsbalanse totalt sett, men jobber med å balansere kjønn og etnisk bakgrunn sett opp mot nødvendige kompetansekrav.

Institusjonen er organisert som et aksjeselskap og eies 100 prosent av Den norske stat. Organisasjonen ble stiftet i 1957 med tilhold i Folketeatret, og med Kirsten Flagstad som Norges første operasjef. Nå, 58 år senere og i eget operahus, opplever DNO&B rekordtilstrømning. Aldri før har så mange oppsøkt huset og forestillingene som i 2014.

### EN NY TID I NYTT HUS

Norges første operahus har blitt allemannseie på kort tid, og det nye operahuset har skapt den målestokken for vår virksomhet som prosjektet hadde som uttalt intensjon. Det er ikke å ta i når vi sier at ambisjonen om å bli et *åpent, inviterende og inkluderende* hus så langt er innfridd.

Bygningen har vakt stor internasjonal oppmerksomhet, og er belønnet med en lang rekke priser. Operaen har blitt et av Norges fremste signaturbygg og turistattraksjoner, og i løpet av de sju første årene har mer enn 12 millioner gått over marmorbrua.

Operaen i Oslo er tegnet av arkitektkontoret Snøhetta, og ble åpnet 12. april 2008. Bygningen huser Den Norske Opera & Ballett og har tre publikumssaler: Hovedscenen, Scene 2 og Prøvesalen.

---

## FILOSOFI – ET FELLES STÅSTED

DNO&B skal presentere opera, ballett og konsert av høy kunstnerisk kvalitet innenfor et stort register av uttrykk, og tilgjengelig for et bredest mulig publikum. Det er slik vi definerer vårt samfunnsoppdrag.

Ved innflytting i nytt hus ble en ny styringsmodell vedtatt, der kunstformene opera og ballett ble likestilte. Etter omorganisering og opprettelse av en ny ledergruppe, bestående av administrerende direktør, tre kunstneriske og tre administrative direktører, stilte ledelsen seg en rekke overordnende spørsmål knyttet til videre drift.

For eksempel: Trenger DNO&B virkelig en visjonsplattform? Er det ikke innlysende hva vi driver med og hvorfor? Er ikke kunsten vi byr på hver dag visjon god nok?

Med et så sammensatt hus og et slikt mangfold av forutsetninger er det nødvendig å si noe om hva som forener. Det må være et felles ståsted, og det må være tydelig hva vi ønsker å få til. Ledergruppen utarbeidet derfor DNO&Bs filosofi, som består av *visjon, misjon, verdier og løfter*. Nedenfor presenteres et konsentrat av dette arbeidet som la grunnlaget for utarbeidelse av strategi, og derigjennom styring av DNO&B de siste årene.

---

### VISJON: VI SKAL GJØRE LIVET STØRRE!

All kunst handler om å gjøre livet rikere for andre mennesker, om å skape innsikt og innlevelse, om å bevege, begeistre og forandre. Innenfor levende kunstarter som opera, ballett og musikk, handler det i tillegg om å skape de enestående øyeblikkene, de unike opplevelsene der elementene løper sammen til noe større enn virkeligheten.

---

### MISJON: DEN NORSKE OPERA & BALLETT SKAL VÆRE HELE NORGES OPERAHUS

DNO&B er den eneste institusjonen i sitt slag i Norge, og innenfor de høyt spesialiserte kunstarter opera og ballett representerer vi en spisskompetanse som hele landet skal få ta del i. Vi skal være riksdekkende i vår programmering, og vi skal fylle vår funksjon som landets største og viktigste kulturinstitusjon.

Misjonen beskriver hvorfor vi er til, og slik har vår eier definert sitt formål med DNO&B. Dette er begrunnelsen for Stortingets årlige bevilgning.

---

## VERDIER: PROFESJONELL, UREDD OG SJENERØS

Verdiene skal beskrive vår adferd og hvordan vi skal bete oss overfor hverandre og publikum.

*Profesjonell* betyr: Vi holder det vi lover, vi leverer på et meget høyt faglig nivå i alle ledd, vi leter alltid etter de mest effektive og kreative løsningene og vi følger vedtatte normer og regler.

*Uredd* betyr: Vi tar de modige valgene, vi skaper trygghet gjennom åpenhet, vi utfordrer vedtatte sannheter og våger å gi tilbakemeldinger, og vi tar ansvar for å finne uventede løsninger.

*Sjenerøs* betyr: Vi byr på oss selv, vi ser og tar vare på hverandre, vi deler kunnskap og erfaringer, og vi dyrker en inkluderende kultur.

---

## LØFTER

Løfter er det vi ønsker å bli målt på, det vi lover vårt publikum, våre partnere og hverandre. Løftene er uttrykt som motsetningspar, fordi ingen ting er entydig i kunstens verden, og vi lykkes best når vi treffer det vanskelige skjæringspunktene mellom dem:

### **Mangfold og eksklusivitet**

Vi skal favne et stort publikum, og vi skal ha bredde i vårt repertoar. Vi skal overskride sjangere, og vi skal overraske. Vi skal by på overflod og overskudd. Samtidig skal vi by på det ypperste. Eksklusivitet betyr ikke ekskluderende – det betyr enestående.

### **Kompromissløs kvalitet og høy aktivitet**

Vi skal stille de strengeste krav til oss selv og til hverandre – enten det gjelder kunstneriske prestasjoner, tekniske leveranser, publikumsservice eller administrasjon. Samtidig gir høy aktivitet oss både kunstnerisk allsidighet og oppslutning fra bredt publikum. Høy aktivitet fordrer også risikovilje – som igjen krever kvalitet.

### **Tradisjon og provokasjon**

Som nasjonal kunstinstitusjon er det vår oppgave å føre tradisjonene innfor våre kunstarter videre. Samtidig holdes tradisjoner bare levende gjennom å utforske, utfordre og nytolke. Skal vi få vårt publikum med, må det vi byr på kjennes like nytt og friskt som livet selv.



## FORANKRING AV FILOSOFIEN

Som kjent får en filosofi bare verdi om den etterleves og stadig etterprøves i det daglige, og et lanserings- og forankringsarbeid ble igangsatt i 2010. I erkjennelsen av at filosofien både kunne og skulle etterleves ulikt, avhengig av hvilke roller og arbeidsoppgaver den enkelte ansatte hadde, ble det gjennomført såkalte filosofisamtaler i alle avdelinger. Det gikk ut på at hver avdeling i fellesskap skulle operasjonalisere filosofien, nedtegne og etterleve hva dette betyr, for hver og en og for oss, i vårt daglige arbeid.

Dette var en noe fremmed måte å jobbe på for mange i organisasjonen, men etter den første skepsisen ble det skapt deltagelse, og de aller fleste avdelinger gjennomførte forankringsprosessene. Et viktig suksesskriterium er at slike prosesser eies og etterleves også av øverste ledelse, hvilket var og har vært tilfelle i ledergruppen, både blant kunstneriske og administrative ledere.

## STRATEGIPLAN – BAKGRUNN OG HOVEDMÅL

Med husets beskaffenhet, eiers og publikums forventninger, og ikke minst filosofien som bakteppe, stilte ledelsen seg ytterligere grunnleggende spørsmål:

Hvilken kvalitet har det nye huset satt oss i stand til å skape? Hva slags publikum er det vi ønsker å nå? Etter hvilke kriterier skal vi disponere våre ressurser? Hvilke forventninger knytter det seg til vår virksomhet? Hvordan må vi organisere oss for å oppnå bedre resultater? Hva slags samspill ønsker vi med samfunnet omkring oss? Hvordan får hver enkelt av oss en meningsfull arbeidshverdag? Disse og flere spørsmål var gode verktøy i utarbeidelsen av institusjonens strategi, som ble strukturert rundt fem overordnede områder: *Kunstnerisk virksomhet, publikum, samfunnsansvar, drift-økonomi-infrastruktur og omdømme.*

Disse områdene vil bli inngående behandlet under kunst-kapitlene, samt kapitlene **Hele Norges operahus** s. 87 og **Effektiv ressursutnyttelse** s. 108.

## KUNSTNERISK VIRKSOMHET

DNO&B skal være en toneangivende institusjon innen opera og ballett – samtidig som kravet om egen signatur og målet om høy aktivitet ivaretas.

Dette betyr at vi ønsker å måle oss med det beste innen våre kunstarter. Men vi erkjenner samtidig at vi verken har størrelsen eller tradisjonen til å ligge fremst i alt vi gjør. Opera og ballett skal være likestilte kunstarter, og egne produksjoner og ko-produksjoner vil utgjøre hovedtyngden av repertoaret.

Bestillingen av nye verk innen opera og ballett samt rene musikkverker, fra norske så vel som fra utenlandske opphavsmenn, skal opprettholdes eller styrkes, og innslaget av uroppførelser på repertoaret skal økes.

Kunstnerisk virksomhet innen Nasjonalballetten, Nasjonaloperaen og Operaorkestret behandles i delrapporten **Evaluering av kvalitet** fra s. 12.

---

#### PUBLIKUM

Det skal skapes fysisk og ressursmessig rom for økt publikumstilbud på våre tre scener, og samspillet og samordningen mellom sjangere og former skal videreutvikles for å styrke forestillingsantallet og bedre utnyttelsen av tilgjengelig kapasitet. Det er et mål at publikumssammensetningen skal gjenspeile demografien i det moderne Norge, og at det gjennomsnittlige setebelegget er på minst 90 prosent. I internasjonal sammenheng er en slik besøksprosent ganske ambisiøs, men vi mener det er både mulig og nødvendig.

DNO&B har dokumentert sin publikumssammensetning gjennom publikumsundersøkelser og gjennom ekstern demografisk analyse av kundedatabasen via Bring (vask mot offentlige registre). Eksempler på publikumsanalyser/-undersøkelser ble forelagt panelet under arbeidet med rapporten. Vi ser blant annet at publikum har blitt forynget etter innflytting til nytt operahus, skillelinjene mellom Oslo øst og vest er tilnærmet vasket ut, og at andelen kvinner er i overvekt. Videre ser vi at 7–8 av 10 kunder er fra Oslo/Akershus, og at reisevei er en barriere for å oppsøke huset forestillinger. Besøksprosent alene er en lite relevant faktor selv om den sier noe om befolkningens bruk av Operaen, den må ses opp mot det totale antallet forestillinger og seter tilgjengelige i en sesong, typen av forestillinger og repertoar, konkurransesituasjonen, omdømmet osv.

Mer om publikumsarbeid i kapitlet **Hele Norges operahus** s. 87 og utover.

---

#### SAMFUNNSANSVAR

DNO&B skal tydeliggjøre sin posisjon som aktør i samfunnsutviklingen og forvalter av grunnleggende verdier i vår kultur, og som ressurscenter og kulturpolitisk premissleverandør. Som landets desidert største kunstproduserende virksomhet har DNO&B både et særskilt ansvar – som dannelsesarena og som naturlig partner for andre deler av norsk samfunnsliv – og ressurser til å ta initiativer på vegne av hele kulturfeltet.

---

#### DRIFT, ØKONOMI OG INFRASTRUKTUR

DNO&B skal utvikle en optimalt utformet og fungerende organisasjon, både med tanke på utnyttelsen av operahusets ressurser og de kvalitetskrav som skal stilles til virksomheten.

– Det skal årlig inngå minst ett utenlandsgjestespill (opera, ballett eller orkester) i det ordinære sesongrepertoaret på Hovedscenen, og dette skal i utgangspunktet gjennomføres uten nettobelastning på DNO&Bs driftsbudsjett.

– Det skal hvert år presenteres innenlandske gjestespill (opera, ballett, orkestre, andre ensembler) i hovedsak på Scene 2, som skal søkes gjennomført til selvkost.

Det er et stort og viktig arbeid å avstemme aktivitet mot tilgjengelige ressurser og sikre optimal drift. Vi skal gjennomføre kvalitetsforbedrende endringer og tiltak ved alle sider av vår drift. Derfor har vi kontinuerlig søkelys på vårt arbeidsmiljø, organisering og talentutvikling.

---

#### OMDØMME

Merkenavnet DNO&B skal forsterkes og tydeliggjøres slik at det blir etablert i norsk samfunnsliv.

Det endelige formål med en strategiplan er å stake ut en felles kurs – ikke bare for å gi mening til hver enkelt av våre medarbeidere i det daglige, men også for å gjøre virksomheten tydelig og meningsfull for andre.

---

#### STATUS NÅ

Når denne rapporten skrives, har det gått drøyt syv år siden dørene ble åpnet i operahuset i Bjørvika. Det er kommet mange flere mennesker enn vi hadde turt vente oss. Over 12 millioner besøkende har vi hatt til nå, og vi har passert 1,5 millioner publikummere som har løst billett til en av våre forestillinger.

Likevel jobber vi målrettet for å nå stadig nye publikummere, både i selve huset og gjennom turneer og samarbeid med andre. Se særlig kapitlene **Formidlingsvirksomhet** s. 87 og **Operaen som møteplass mellom næringsliv og kultur** s. 105, under **Hele Norges operahus**.

Det har vært en betydelig vekst i aktiviteten sett i forhold til kostnadsvekst i perioden 2011–2014. Det totale antall forestillinger har økt fra ca. 400 til nærmere 500 i perioden.

Økt aktivitet har overgått økning i ressursbruken. I tillegg har en tilnærmet tredobling av pensjonskostnadene i evalueringsperioden gitt en svært krevende økonomisk situasjon. En strammere prioritering gir behov for skjerpet styring og oppfølging av ressursbruken, både interne og eksterne kostnader. Se kapitlet om **Effektiv ressursutnyttelse** s. 108.



## NASJONALOPERAEN

Nasjonalloperaen er Norges eneste profesjonelle operaensemble, med 19 solister, 4 praktikantplasser for unge sangere som nylig har avsluttet sin operautdanning, Operakoret og Barnekoret, med henholdsvis 53 og 70 korister. I tillegg engasjerer Nasjonalloperaen hver sesong en rekke nasjonale og internasjonale gjestesolister.

## VILJE

Den Norske Opera & Balletts visjon, «Vi skal gjøre livet større», er styrende for Nasjonalloperaens arbeid. Vi ønsker å tilby kunst som utvider opplevelsen av å være menneske. Det vi skaper på scenen gir oss erfaringer om oss selv, om hverandre og om den verden vi befinner oss i som kun det særegne kunstneriske uttrykket kan gi. Operakunsten som produseres hos oss, har dermed ikke noe annet mål enn å være kunst, men det er samtidig dens store mål. Kunstens frihet til å være unyttig gir den sin mest grunnleggende verdi og gjør at den utfyller sin viktigste – livsutvidende – oppgave. Utfyller vi denne oppgaven, gir vi et vesentlig bidrag til det samfunnet vi er en del av.

Formålet med Nasjonalloperaens virksomhet er det som skapes på scenen hver kveld, og møtet mellom det som skapes og det erfarende publikum. Det betyr at over alle delmål vi styrer etter, er det overordnede målet å skape forestillinger av høy kvalitet. Selv om kvalitet vanskelig kan innordnes stabile og etterprøvbare målenheter, må minst tre forutsetninger innfris: originalitet (eller vilje), profesjonalitet (eller evne) og relevans. Selv om disse forutsetningene gjelder all kunstproduksjon, har de et spesifikt innhold når vi snakker om opera. Dette vil vi utdype i de kommende avsnittene. Når vår visjon skal nedfelles i mål- og resultatindikatorer, er det originalitet i det som skapes, profesjonaliteten i det som utøves og relevansen av det som formidles av og i vår tid som må vurderes.

---

## REPERTOARPROFIL / REPERTOARVALG

---

### PREMISSER OG BEGRENSNINGER

I denne rapporten diskuteres kalenderårene 2011 til 2014. Midt i denne perioden skiftet den kunstneriske ledelsen ved Den Norske Opera & Ballett. Premissene og vurderingene som skisseres i det følgende, har vært dominerende for perioden fra nåværende operasjef Per Boye Hansen tok over ansvaret for den kunstneriske programmeringen av Nasjonalloperaens repertoar fra høsten 2013.

Når en spilleplan fastlegges, er det en rekke hensyn som må tas. Både kunstneriske, økonomiske, praktiske og organisatoriske faktorer legger premisser. En av de viktigste føringene er selve strukturen, om man velger en stagione- eller repertoarstruktur eller noe midt i mellom. Et rent stagione-system spiller operaene

*en suite*, det vil si huset konsentrerer seg om en oppsetning av gangen. DNO&B har så langt nesten rendyrket denne modellen. Selv om ballett- og opera-forestillinger har blitt spilt parallelt, og selv om det og av og til har variert mellom ulike operaoppsetninger i samme periode, er det i prinsippet stagione-modellen som har rådet, og husets produksjonsprosess har vært innrettet etter den.

---

#### SYSTEMENES FORDELER OG ULEMPER

Begge systemene har fordeler og ulemper. Det rene stagione-systemet foretrekkes utvilsomt av regissører og scenografer, fordi hele husets apparat står til rådighet i prøveperioden. På mange måter er det også enklere for husets krefter, da man kan konsentrere seg om én ting av gangen. Ikke minst gjelder det disponeringen av tiden på Hovedscenen, som alltid er flaskehalsen på et operahus. Men det er også den dyreste modellen, der det brukes størst ressurser pr. nyproduksjon, og ikke minst en modell som sterkt begrenser antall forestillinger i løpet av hele sesongen.

Ulempen ved det rene repertoar-systemet er at forestillingene blir underprøvd. Det blir ikke tid til tilstrekkelige prøver som skal garantere det kunstneriske resultatet. Repertoar-systemet krever dessuten et stort fast ensemble, da man hele tiden er avhengig av å ha svært mange sangere til disposisjon, i tillegg til at kor og orkester må være så stort at det i utstrakt grad kan alterneres.

Nasjonalooperaen har ønsket å utvikle et semi-stagione-system tilpasset hele institusjonen, der Nasjonalballetten tar større plass enn vanlig på mange andre hus, som en konsekvens av at opera og ballett nå er likestilte kunstarter hos oss. De siste årene har vi også økt antallet forestillinger for å gi publikum et mer variert og mangfoldig tilbud, som igjen vil øke interessen for opera.

---

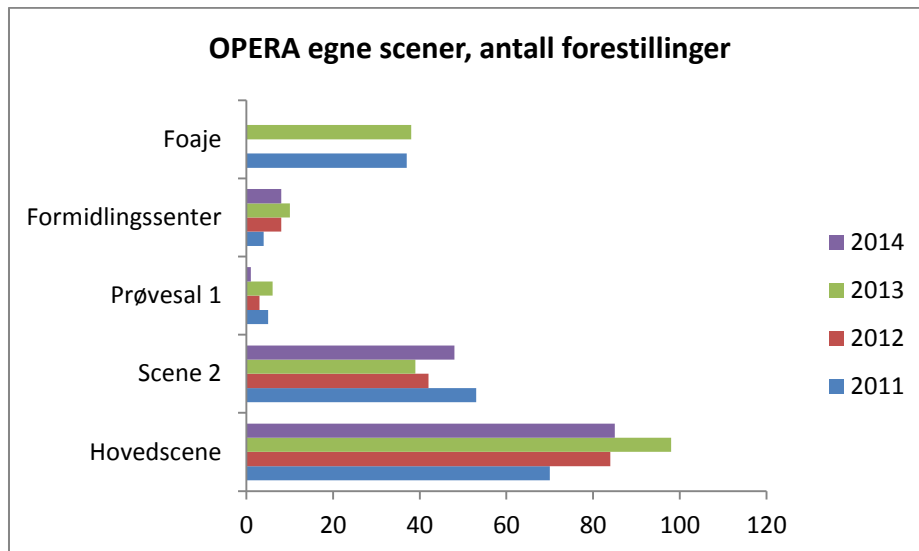
#### VOLUMØKNING

Da Per Boye Hansen tiltrådte som operasjef i 2012 og begynte programmeringen av 13/14-sesongen, la han opp til en spilleplan som innebar en økning av antall produksjoner, for både å øke tilbudet til publikum og for den kompetansehevende effekten dette har for operahusets ressurser. Ønsket var og er et 50/50-forhold mellom nye produksjoner og repriser. Volumøkningen var en bestilling til operasjef fra Operaens eier.

For å kunne øke volumet, trenger vi å ha til rådighet et repertoar av forestillinger som kan spilles over flere sesonger. Dette må nødvendigvis i stor grad være kjente titler med et stort publikum. Tidligere har Nasjonaloperaens reservoar av forestillinger vært begrenset. De senere årene har det vært et prioritert prosjekt å øke dette, noe som har preget repertoarvalget.

Det kvantitative nivået for sesongene 2011/12 og 2012/13 lå på henholdsvis sju og åtte titler årlig. I 2013/14-sesongen økte vi til ti titler, hvorav sju nyproduksjoner og

tre repriser. I forrige sesong presenterte vi ni titler, fem nyproduksjoner og fire repriser (der den ene var *Barberen i Sevilla*, som vi flyttet fra Scene 2 til Hovedscenen). I tillegg kom en konsertant fremførelse av *Sancta Susanna* og *En florentinsk tragedie*. Sesong 15/16 har vi planlagt tolv titler, hvorav fire er nyproduksjoner og åtte repriser.



(Se også **vedlegg** s. 127 for oversikt over repertoaret i evalueringsperioden og kommende sesong.)

Det er på Hovedscenen operaen som kunstform – bygget på de store kollektivene kor og orkester – kommer til sin rett. Det er Hovedscenen som er rammen for de store verkene, og det er her operaen som kunstform virkelig får utfolde seg. Derfor er vi avhengige av å lykkes på Hovedscenen for å forsvare vår legitimitet.

Det betyr ikke at Scene 2 skal undervurderes eller bortprioriteres. Scene 2 har en viktig komplementær funksjon som en scene for: 1) barn og unge (slik som Barnekorets oppsetninger), 2) for forestillinger nærmere underholdningssegmentet som trekker en annet type publikum (*Hege og Øivind går til Operaen* og *Viva la mamma*) og 3) som en scene for nyskaping. Med modige og utprøvende oppsetninger som *Poppeas kroning* og *The Rape of Lucretia*, og med nyskrevne verk som *Khairos* og *Dead Beat Escapement* har Scene 2 vist seg som et svært viktig supplement for nyskaping. Det vil den også være i fremtiden.

Vi har tilstrebet en balanse mellom 1) nye egenproduserte produksjoner, 2) nye produksjoner som vi enten kjøper, leier eller ko-produserer og 3) repriser av repertoaret. Ideelt sett burde alle nyproduksjoner være våre egne med premiere i Oslo. Grunnen til dette kommer vi tilbake til nedenfor, under avsnittet «Kompetanseutvikling gjennom egenproduksjon». Likevel, en underdimensjonert verkstedkapasitet og begrensede økonomiske rammer gjør det nødvendig med samproduksjoner. Dermed har målsetningen blitt justert til minst tre helt nye

egenproduksjoner med premiere i Oslo, i tillegg to nye forestillinger som kan kjøpes/leies/ko-produseres. Til sammenlikning ble det tidligere stort sett egenprodusert kun en til to nye operaer årlig med premiere på Hovedscenen

I tillegg bør vi kunne presentere seks til sju repertoar-forestillinger, slik at det samlede antallet titler blir elleve til tolv. Sesongen 2015/16 kommer vi opp i hele tolv titler, men vi har da måttet redusere antall egenproduksjoner. Én nyproduksjon har vi byttet ut med *Ulysses vender hjem*, som vi flytter fra Scene 2 til Hovedscenen, og som der vil ha et prøveomfang nærmest tilsvarende en nyproduksjon.

Et 50-50-forhold mellom repriser og nyproduksjoner sikrer et minimum av nye produksjoner. Fremdeles er dette godt under hva flere av de store internasjonale operahusene presenterer, men hos oss har Nasjonalballetten som nevnt langt flere forestillinger enn vanlig. At opera skal være likeverdig med ballett er bestemt av DNO&Bs styre og viser seg blant annet gjennom tilgangen til Hovedscenen. De interne forhandlingene om tid på scenetid er bygget på en respekt for de respektive kunstarnes egenart og et ønske om å bygge hverandre opp. Likeverdigheten med balletten er et viktig premiss for antallet operaforestillinger på Hovedscenen per i dag. Når det er sagt, ville det å øke volumet ytterligere heller ikke være forsvarlig ut fra dagens situasjon og rammebetingelser.

---

#### RESSURSUTNYTTELSE

For å kunne øke både antall titler og antall forestillinger totalt, ønsker vi derfor å nærme oss et semi-stagione-system, der vi mellom nyproduksjonene prøver opp repriser som vi kan spille vekselvis med nyproduksjonene. Ikke minst er det viktig at vi i ukene foran en premiere ikke stenger huset for prøver, men varierer mellom prøver og forestillinger. I helgene er det imidlertid ingen prøver på kveldene, men utelukkende forestillinger.

Dette forlanger en annen disiplin og økonomisering av tiden. I det hele tatt innebærer overgangen fra stagione- til semi-stagione-struktur en omfattende prosess for en rekke av husets funksjoner, og har krevd en lang innkjøringstid. Det vil delvis bli færre scenep prøver til disposisjon, og delvis må tiden vi har nyttes mer effektivt. Færre scenep prøver krever enda bedre forberedelser og større konsentrasjon, noe som fungerer kvalitetsfremmende. I tillegg stilles det strengere krav til regissører og scenografer når det gjelder konstruksjon av dekorasjoner og utnyttelse av scenemaskineriet. Andre hensyn vi bør ta i sammensetningen av repertoaret er å veksle mellom store og små oppsetninger, både når det gjelder bruk av orkester, kor og andre ressurser.

Volumøkningen og utviklingen av semi-stagione-systemet er også ressurskrevende for støttefunksjonene i huset, både når det gjelder økonomioppfølgingen og de ulike funksjonene i markeds- og kommunikasjonssøylen.



Likevel er gevinstene av en semi-stagione-struktur store, både når det gjelder faglig utvikling – for orkester, solister og kor – og ressursutnyttelse. Blant annet innebærer det at man utnytter koret og orkestret bedre, da disse tidvis har hatt ledig kapasitet. Tilbudet til publikum og antall besøkende til operaforestillinger har økt. Arbeidsbelastningen vil nødvendigvis bli større for hele huset når man går mot en repertoarstruktur, med flere produksjoner parallelt. En slik overgang vil alltid innebære en viss friksjon.

Å organisere operaproduksjoner er kompromissets kunst, og vi forsøker kontinuerlig å håndtere utfordringene, for at vi kan oppnå våre mål uten at det skal gå ut over kvaliteten.

Ressursutnyttelsen i hele organisasjonen vil behandles i en annen og senere del av rapporten.

---

#### KOMPETANSEUTVIKLING GJENNOM NYPRODUKSJON

Det er flere årsaker til at Nasjonaloperaen ønsker å presentere helt nye produksjoner årlig, men det viktigste er den kompetanseutviklingen som egne nyproduksjoner gir muligheter for. Selv om det kanskje for publikum ikke spiller så stor rolle hvor forestillingen er skapt (da den for dem uansett vil være ny), er det å skape selv en helt annen prosess enn å gjenskape/reprodusere en produksjon som først er gjort på et annet hus. Det gjelder for arbeidet i verkstedene, for sceneteknikken, for koret og sangsolistenes bidrag – ja, for hele husets muligheter å sette særpreg på oppsetningen. Denne prosessen er nødvendig for at huset skal utvikle seg kunstnerisk og for at vi skal kunne oppnå vårt mål om å være en vesentlig bidragsyter i det samfunnet vi er en del av, og en anerkjent operaprodusent av internasjonal betydning.

Et annet viktig aspekt er den utstrålingen en nyoppsetning har i motsetning til en reproduksjon. Spesielt avgjørende er her interessen hos en internasjonal presse. Skal Nasjonaloperaen skaffe seg en posisjon og et renommé i det internasjonale operalandskapet, er hyppige egenproduksjoner helt avgjørende. Vi har et stort potensial for å tiltrekke oss et internasjonalt publikum, og har et fantastisk utgangspunkt i det signalbygget Operaen er. Dette må vi fylle med kunst vi selv har produsert, som utstråler og reflekterer våre visjoner og vår kunstneriske identitet.

Slik vi ser det, kunne vi levert mer på dette ambisjonsbildet i den aktuelle perioden. Grunnen har blant annet å gjøre med en underdimensjonert verkstedkapasitet, som vi kommer tilbake til under avsnittet **Ambisjoner versus ressurser** s. 36 og i konklusjonen **En opera for og i vår tid** s. 40.

---

## TRADISJON OG FORNYELSE

Som nasjonalopera er vi bærer av en over 400 år gammel, sterk europeisk tradisjon. På den annen side er Norge en ung operanasjon. Vår mangel på en sterk operatradisjon kan likevel bety at vi er mindre belastet med forutinntatte og fastlåste holdninger. Nasjonaloperaen ønsker derfor samtidig å videreføre en tradisjon og kontinuerlig utfordre den. En kritisk utforskning av arven vi bærer med oss er også en måte å hylle tradisjonen på. Denne viljen, og forståelsen den bygger på, legger føringer for repertoarvalget og de kunstneriske aktivitetene ved Nasjonaloperaen.

Repertoaret bør være variert og over tid gi en bred presentasjon av operalitteraturen. De mest sentrale verkene fra operaens 400-årige historie vil uunngåelig danne kjernen i spilleplanen.

Det betyr at vi stadig bør spille de mest populære titlene:

- *Carmen*
- *Barberen i Sevilla*
- Tre av Mozart: *Trylleflyten*, *Figaros bryllup* og *Don Giovanni*
- To av Verdi: *Rigoletto* og *La traviata*
- Tre av Puccini: *La bohème*, *Tosca* og *Madama Butterfly*

Dette er operaer vi bør ha i repertoar og kunne spille regelmessig. Derfor bygger vi bevisst et repertoar bestående av disse ti titlene, som innen sommeren 2017 vil være komplett, med unntak av *Rigoletto*. En slik grunnmur av klassikere er den beste garantien for at vi skal kunne eksperimentere og utforske ukjent repertoar.

Videre styrer følgende retningslinjer repertoarutviklingen:

---

## SENTRALE VERK FRA DEN ROMANTISKE PERIODEN

De store verkene fra det utvidede 19. århundre som viser opera i sitt største omfang, scenisk og musikalsk: Verdi, Wagner, Berlioz, Offenbach etc. Dette er verker fra den tiden opera var en sentral maktfaktor og spilte en svært sentral sosial og politisk rolle i det sentrale Europa.

Listen er lang, men innen 2017 vil vi ha disse titlene i repertoar:

*Hoffmanns eventyr*, *Den flyvende hollender*, *Lohengrin*, *Turandot*, *La Cenerentola/Askepott*, *Pelléas et Mélisande* og *Norma*.

---

## BAROKKOPERA

Barokkopera har i løpet av de siste 20–30 år tatt større og større plass på operahusenes repertoar. Händels *Julius Cæsar* var (ganske uventet) en stor suksess på Youngstorget i 2005. Det var også Monteverdis *Poppeas kroning* i 2010 og *Ulysses vender hjem* i 2012, noe som viser at det norske publikummet er åpne for operaer som for bare noen tiår siden ble sett på som en raritet.

Sesongen 13/14 ledet Rinaldo Alessandrini Glucks *Orfeus og Evrydike*, og i sesongen 15/16 flytter vi oppsetningen *Ulysses vender hjem* fra Scene 2 til Hovedscenen, dirigert av Alessandro de Marchi.

En utfordring i forbindelse med de barokke operaene er de stilistiske og estetiske krav som stilles til fremførelsene. Den internasjonale konkurransen er stor og skal vi lykkes, kan vi ikke fire på kvalitetskravene. Vi bør tilstrebe forestillinger som bygger på historisk fremførelsespraksis når det gjelder dirigenter, orkester og sangsolister. Dette representerer en strategisk utfordring med tanke på utvikling og kompetanseheving av de interne ressursene (slik operahusene i Zürich og München er eksempler på, med et eget barokkensemble som en del av orkestret) versus innleide spesialensembler (slik Det Kongelige Teater i København praktiserer).

Vi har en løpende diskusjon med Operaorkestret om hvilken strategi vi skal gå for her, og dette spørsmålet behandles også under kapitlet om **Operaorkestret** (se s. 81). Vi må vurdere alternativene: å utvikle egen kompetanse innenfor Operaorkestret og/eller å engasjere eksterne spesialorkestre, slik vi gjorde i forbindelse med *Alcina* i fjor, der Barokksolistene spilte, under ledelse av Bjarte Eike.

---

#### MOZARTS OPERAER

Mozarts operaer står i en særstilling. Ikke bare gjelder dette operaenes geniale musikk-teatrale innhold, men de er også spesielt egnet som verktøy til å utvikle både orkestrets og sangsolistenes ferdigheter. De krever en presisjon og spillestil som er grunnleggende for det meste. Behersker du som utøver de krav Mozart stiller, har du lagt et solid grunnlag for å mestre store deler av operalitteraturen. Slik blir pleie av en Mozart-kultur en garanti og målestokk for husets yteevne. Mozarts operaer er også særlig egnet for unge sangere og vil i stor grad kunne besettes av det faste ensemblet.

---

#### DET 20. ÅRHUNDRET

Det er ulike måter å forholde seg til operaens kanon på. Som nevnt ønsker vi å videreføre tradisjon ved kontinuerlig å utfordre den. Men heller ikke operaens kanon er statisk; de siste hundre årene har vist at hva som blir fremført av det enorme volumet av verker som er produsert siden sjangerens begynnelse, også er et område i endring.

Vi mener at for å skape en kontinuerlig operatradisjon og bygge bro mellom det tradisjonelle romantiske repertoaret og vår egen samtids musikkteater, er det viktig å

kunne presentere vesentlige verk fra det 20. århundre (utover operaer av Strauss og Puccini, som estetisk sett hører mer hjemme i det 19. århundre). Vårt mål er at første nyoppsetning hvert år fremover skal være et sentralt verk fra det 20. århundre. Vi startet i 2013 med *Le grand macabre* og Kaija Saariahos *L'amour de loin*, fortsatte i 2014 med *Lady Macbeth fra Mtsensk*, høsten 2015 fulgte Janáček's *Katja Kabanova* og senere kommer Alban Bergs *Wozzeck*.

Det går ikke noe skarpt skille mellom opera og andre musikkteaterformer i det 20. århundret. Nasjonaloperaen er også åpen for å spille verker fra musikalrepertoaret, men da selvsagt ut fra våre kvalitetskrav.

---

#### NYSKAPTE VERK

En nasjonalopera bør ha som en naturlig oppgave å initiere, utvikle og fremføre nye verk. Den har først og fremst et ansvar overfor sitt eget lands skapende kunstnere, men bør også kunne tenke internasjonalt med tanke på urfremførelser. Ressursene dette krever er store og omfanget må nødvendigvis måles opp mot ressursbruken. Særlig vil det være begrensede muligheter for å bruke Hovedscenen som arena for dette utviklingsarbeidet, men en uroppførelse annethvert år bør være en realistisk målsetting. I tillegg spiller, som nevnt, Scene 2 en viktig utfyllende rolle.

Vi gjennomførte høsten 2014 en stor urpremiere med Jüri Reinveres *Peer Gynt*, og fortsetter sesongen 2015/16 med *Elysium*, skrevet av Rolf Wallin, etter en libretto av Mark Ravenhill. Med forsinkede partiturleveranser fra komponistens hånd, demonstrerte *Peer Gynt*-prosjektet risikoen og sårbarheten involvert i bestillingen av nye verker. Det krevde mye ressurser og innsats fra mange for å få dette i havn, særlig av orkestermusikerne og musikk sjef/dirigent John Helmer Fiore. Det er først når en ny opera oppleves utspilt i en musikkdramatisk kontekst at det kan vurderes fullt ut; som fleste operatiske verk gjennom historien hadde også *Peer Gynt* vært tjent med en revisjon.

Når det gjelder satsing på ny norsk musikkdramatikk, har vi siden høsten 2010 hatt et samarbeid med Norsk Komponistforening under navnet **Verker underveis**. (Se også under **Formidling** s. 87.) Programmets formål har vært å styrke utviklingen av verker for opera/musikkteater, ballett, samt ren orkesterpresentasjon – det vil si innen de musikkdisipliner som har en naturlig tilhørighet på DNO&B. Det har blitt ledet av faglig utvalg som har bestått av: a) en komponist rekruttert fra et miljø utenfor Norge, b) en fagansvarlig representant for NKF (Norsk Komponistforening, c) en dramaturg med kunnskap om Norge og norsk kultur, d) en fagansvarlig representant for DNO&B. NKF og DNO&B har vært likeverdige parter i programmet, som har vært støttet økonomisk av Anders Jahres humanitære stiftelse. Programmet har gitt en ramme for utvikling og utprøving av verker frem til en presentasjon av verkets potensial for et invitert publikum. Slik har **Verker underveis** fungert som et laboratorium for utvikling, der den åpne dialogen og utprøvingen har vært viktig.

Utviklingsarbeidet har vært organisert i tre bolker: 1) som samarbeid med relevant rådgivningskompetanse, 2) idéutviklende workshop-utprøving med utøver(e), 3) presentasjon for invitert publikum. Komponist Knut Vaage og librettist Torgeir Rebolledo Pedersens *Khairos*, urfremført på Scene 2 10. mai 2013 er et av dette programmets konkrete resultater. Et annet er *Adam & Eve – A Divine Comedy*, med musikk av Cecilie Ore og libretto av komponisten sammen med Bibbi Moslet, som ble urfremført ved Festspillene i Bergen våren 2015 og senere under Ultimafestivalen høsten 2015. I tillegg kommer et nytt musikkdramatisk verk av Synne Skouen som etter planen skal uroppføres hos oss i 2017.

Likevel representerer vår egen produksjonskapasitet en utfordring hva gjelder satsningen på ny norsk opera. I de siste årene har vi derfor samarbeidet med Ultimafestivalen for å styrke satsningen på nye verk og gjør ko-produksjoner med dem. For eksempel hadde islandske Anna Thorvaldsdóttirs nye opera *UR\_* premiere på Scene 2 høsten 2015. Komponistens nasjonalitet skal ikke være det eneste som er utslagsgivende for hvilke nye verk vi viser og satser på, selv om Nasjonaloperaen selvfølgelig har et spesielt ansvar når det gjelder utviklingen av operalivet i Norge. Vi er avhengig av et samarbeid med flere aktører for å få dette til.

Til syvende og sist er vårt primære mål å få frem store nye verker på Hovedscenen. Men om DNO&B alene skal være bestiller og produsent, er det begrenset hva vi får til innenfor våre rammer. Man kunne imidlertid tenke seg en modell der Nasjonaloperaen betalte bestillingsverket, distriktsoperaene produserte det, og vi siden viste det i Operaen. Da hadde man fått en flerbruksmodell, med flere aktører og større volum. Et nettverk av distriktsoperaene hadde derfor vært gunstig for satsningen på ny opera i Norge. Disse samarbeidsformene/-mulighetene skal diskuteres i et møte i Opera Norge høsten 2015.

Se **vedlegg** s. 127 for fullstendig oversikt over nyskapte verk i evalueringsperioden.

---

#### REGIUTTRYKK

I utgangspunktet bør Nasjonaloperaen presentere et bredt spekter av estetiske uttrykk og ikke dyrke en spesiell stil, eller la én eller få regissører få dominere. Samtidig er det viktig at vi gjennom våre valg av regiteam, setter preg på kompaniet og gir det en tydelig profil.

En kunstner er, per se, nysgjerrig, åpen og på søken etter nye estetiske uttrykk. Det betyr ikke at en oppsetning som tar utgangspunkt i en «tradisjonell» estetikk eller i stor grad støtter seg til en tradisjonell forståelse av et verk, ikke kan ha legitimitet. Det er selve utførelsen det kommer an på, regissørens profesjonelle kvaliteter. Derfor er det ikke spørsmål om vi skal etterstrebe tradisjonelle eller moderne oppsetninger. Vi skal søke og dyrke profesjonalitet, kreativitet og nytenkning, og bekjempe stagnasjon, repetisjon og rutinetekning.

Det vesentlig med enhver teater- eller operaoppsetning er at innholdet skal henvende seg og relatere seg til vårt publikum, altså mennesker som lever i dag. Dette er Nasjonaloperaens vilje til relevans. Under **Relevans**, fra s. 37, diskuterer vi i hvilken grad vi mener våre produksjoner fra den aktuelle perioden har lyktes i å skape slike øyenåpnende effekter.

Et krav om å spille et stykke slik det ble fremført da det ble skrevet, baserer seg på en feilslutning. Det lar seg rett og slett ikke gjøre, i tillegg til at det da i utgangspunktet svikter selve hensikten, nemlig å spille for vårt publikum, mennesker med vår erfaringsbakgrunn.

Et helt annet spørsmål er om en regissør er på sporet av iboende kvaliteter og meningsinnhold eller om han eller hun projiserer et helt annet innhold og slik ikke ivaretar opphavsmannens intensjoner. Oppsetninger av verk skrevet i en annen tid bør avdekke verkets iboende kvaliteter og ikke bruke det til helt andre formål.

En operaregissør må i tillegg ha øre for verkets musikalske struktur. En opera er et sammensatt verk, der den musikalske formen ikke først og fremst forsterker eller beskriver teksten eller det narrative forløpet, men er selve bærebjelken i fortellingen og er premissleverandør for verkets struktur. En regissør som ikke forholder seg til et operaverk ut ifra en slik forståelse av opera som musikkbasert kunstform, bør heller ikke gi seg i kast med kunstformen. I tillegg etterspørres selvsagt kvaliteter og ferdigheter som også gjelder for andre teatersjangere: visuell fantasi, psykologisk innsikt, evne til å regissere skuespillerne og skape karakterer på scenen, forstå teatrets egne premisser og bruke dets elementer og muligheter på en original måte.

Vi er avhengige av å bringe inn disse ressursene i form av dyktige operaregissører – ikke bare for å skape sterke forestillinger – men også for å utvikle ensembles sceniske tilstedeværelse, som skuespillere innenfor musikkteaterets dramaturgiske rammer.

---

## ENGASJEMENT OG SAMARBEID

---

### SAMARBEID MED NASJONALBALLETTEN

Den Norske Opera & Ballett består av to likeverdige og selvstendige kompanier, som deler samme hus og de samme ressursene. (Dette betyr ikke nødvendigvis en lik fordeling av budsjett og ressurser, men en lik fordeling av scenetid.) En slik struktur gir frihet, men skaper samtidig behov for tydelighet når det gjelder kunstneriske valg, som tas av henholdsvis operasjefen og ballettsjefen. I tillegg skaper denne sameksistensen synergieffekter og fruktbare dialoger. I de interne prosessene utfordres Nasjonalballetten og Nasjonaloperaen til å åpne opp og gi rom for hverandre og for hverandres egenart. Samtidig lar sameksistensen oss se

berøringspunktene mellom opera og ballett: musikkens kraft i interaksjon med utøvende kropper på en scene, og som formidler av fortellinger og følelser.

Dette fikk utspille seg rent konkret høsten 2013, da Nasjonaloperaen og Nasjonalballetten samarbeidet om Glucks *Orfeus og Evrydike*, der Jo Strømgren sto bak både regi og koreografi. Dette verket bygger på operasjangerens kjernemyte – å synge så vakkert at det umulige blir mulig – men det handler også om utøvelsens kraft i seg selv og om forholdet mellom å se og høre. Dermed kan det i seg selv belyse forholdet mellom opera og ballett: Begge sjangrene oppfordrer oss til å høre med øynene og se med ørene. Produksjonen ble en stor suksess, og Nasjonaloperaen og Nasjonalballetten ønsker å fortsette dette fruktbare samarbeidet (les også mer i **ballettkapitlet**, s. 47). En mulighet er en barokkopera der balletten spiller en vesentlig rolle, med dramaturgisk betydning. En annen mulighet er bestillingsverk der både operaens og ballettens krefter forenes. Den tredje mulighet er en «dobbeltaften» med en enakters opera og en enakters ballett. En utfordring med det tredje alternativet er at opera- og ballettpublikummet er forskjellige, samtidig tror vi den rette kombinasjonen kan tiltrekke seg et publikum nysgjerrige på både opera og ballett.

---

#### DIALOG OG EVALUERING

De kunstneriske avgjørelsene i Nasjonaloperaen tas av operasjefen. Dette er nødvendig for å skape en enhetlig identitet og kunstnerisk profil. Likevel gjøres disse valgene alltid i dialog med de ulike kunstnergruppene: med Nasjonaloperaens fast ansatte solister, med Operakoret (kormester og korets tillitsvalgte) og Operaorkestret (musikksjef og orkesterledelse). Å se de ulike kunstnergruppenes behov er en viktig del av den faglige utviklingen. Det er også avgjørende i arbeidet med å opprettholde engasjementet hos de ulike kunstnergruppene, noe som igjen vil styrke kvaliteten på produksjonene, og dermed være avgjørende på veien mot det som er vårt alltid styrende overordnede mål.

I løpet av perioden har de store kollektivene – Operaorkestret og Operakoret – fått utfordringer som har gitt dem muligheter til utvikling og faglig løft. *Den flyvende hollender*, *Hoffmanns eventyr* og *Lohengrin* (i 2015) er verker der Operakoret spiller en hovedrolle. Disse produksjonene ga dem ikke bare store utfordringer, men også mulighet til å demonstrere sin høye kvalitet (se mer under avsnittet **Operakoret** s. 32).

Operaorkestret har hatt en betydelig kunstnerisk utvikling i den aktuelle perioden. Dette har akustikken i det nye huset har hatt innvirkning på, men utviklingen skal også tilskrives et kontinuerlig arbeid av musikksjef John Helmer Fiore. Nasjonaloperaen nyter godt av en orkesterklang og en orkesterkultur på et helt annet nivå enn det det var tidligere.

Operasjef er i løpende dialog med musikkssjef om å finne frem til et allsidig repertoar, som også gir orkestret materiale å bryne seg på. Som allerede nevnt er Mozart-repertoaret faglig utviklende både for orkester og solister; derfor har det vært viktig å spille *Figaros bryllup*, *Don Giovanni* og senere *Così fan tutte*. Samtidig er det avgjørende for orkestret at de også får tid og rom til det symfoniske materialet og til å gi egne konserter.

For sangsolistene er det viktig å finne adekvate oppgaver som sørger for deres utvikling. I perioden har flere av våre sangsolister fått debutere i viktige partier. At dette har ført til kunstnerisk vekst, viser seg blant annet i form av at flere av våre faste ansatte sangsolister får store internasjonale oppdrag. Den løpende dialogen mellom operasjef og den enkelte solist opprettholdes gjennom medarbeidersamtaler.

Operasjefen har også en nær dialog med produsentene, både under planlegging, gjennomføring og evaluering av operaproduksjonene. Dette arbeidet tar utgangspunkt i Prosjekthåndboken, som er styrende for all kunstnerisk virksomhet ved DNO&B, og som vil presenteres i kapitlet **Tiltak for å bedre ressursutnyttelsen**, se s. 111.

I tilknytning til hver produksjon er det også møter med markeds- og kommunikasjonssøylen, for å avklare forventninger og satsningsområder. Her deltar operasjefen og produsentene.

Etter et gjennomført prosjekt vil det alltid være et internt behov for å fremlegge alle positive og negative erfaringer. Dette er nødvendig, men samtidig må et slikt evalueringsarbeid ende i konkret endring. Derfor har vi innført grundige evalueringsrapporter, som skal ende i ett til to konkrete forbedringspunkter og ett til to konkrete bevaringspunkter. Denne rapporten skal gjennom alle avdelinger i operahuset, men eies av Nasjonaloperaen. I evalueringsarbeidet deltar også regissører og dirigenter. Rapportene går igjennom av ledelsen i Nasjonaloperaen og brukes videre i strategisk diskusjon.

Den Norske Opera & Ballett er en organisasjon i utvikling, og vi jobber stadig med å optimalisere samspillet mellom de ulike avdelingene, som alle er støttefunksjoner mot det som skapes og formidles på scenen. Det ligger et potensial i å øke denne bevisstheten: både for at de ulike støttefunksjonenes oppgaver skal tydeliggjøres, men også for å styrke engasjementet omkring den enkelte produksjonen. Dette er utfordrende med tanke på det totale antallet titler som vises ved institusjonen årlig.

Når det er sagt, har vi allerede fungerende kanaler for å formidle kunstneriske valg og visjoner. Alle avdelinger i operahuset inviteres til kollasjoning ved prøvestart, der det kunstneriske teamet presenterer tankene bak en aktuell produksjon, og internmagasinet Backstage har egne «På scenen»-sider, som omhandler ulike aspekter ved et verk/forestilling. Premieresamtalene for publikum, med det kunstneriske teamet og en ekstern gjest som (på ulike måter) belyser det aktuelle



temaet i en produksjon, er en viktig arena for refleksjon også internt. Det gjelder også introduksjonen til verket, som foregår i Formidlingssenteret en time før hver forestilling. Den siste sesongen har vi arrangert et operaforum, der ansatte fra operaproduksjon- og marked-/kommunikasjonssiden kommer sammen, med mulighet for å diskutere produksjonen slik den har blitt som et musikkdramatisk produkt (samspelet mellom verk, regigrep og musikk), i etterkant av en premiere. Erfaringene er så langt at dette har vært en produktiv arena for å styrke engasjementet for kunstproduksjonen internt. Gratis forestillingsprogram til alle ansatte baserer seg også på et ønske om å øke innsikten og engasjementet knyttet til hver enkelt produksjon.

En bevissthet omkring overordnet strategi for Den Norske Opera & Ballett som helhet, har vært et viktig satsningsområde siden 2010. I tillegg jobber vi kontinuerlig for å styrke engasjementet omkring repertoaret, og valgte i 2015 å presentere sesongen 2015/16 først og fremst for våre ansatte – våre viktigste ambassadører. Administrasjonen i Nasjonaloperaen har også egne seminarer, der begrunnelse for repertoarvalg, visjoner og strategier blir løftet frem.

Den Norske Opera & Ballett er en del av nettverket Opera Europa, som består av 155 medlemmer (operahus og festivaler) fra 39 ulike land i Europa. Opera Europa arrangerer to konferanser i året med ulike tema, som publikumsutvikling, HR, nye medier og fundraising. Her deltar representanter for DNO&Bs ansatte. Opera Europas kurs, seminarer og faglig fellesskap fungerer kompetansehevende og inspirerende også for medarbeidere i operakompaniet som ikke selv står på scenen.

---

#### EN TYDELIG STEMME

Operasjefen representerer Nasjonaloperaen, og ser det som en viktig oppgave å delta i den offentlige samtalen: gjennom å være tilgjengelig for og tydelig i mediene, men også gjennom dialog og meningsproduksjon via sosiale medier (<https://www.facebook.com/operasjefen>). Operasjefen skal også være en fanebærer av Nasjonaloperaens identitet, som innebærer en forståelse av kompaniets unike historie og den konkrete (økonomiske, kulturelle og samfunnsmessige) posisjonen det har i dag – og samtidig se mulighetene for utvikling og dermed bringe inn ytterligere verdi. Operasjefen har også en viktig rolle når det gjelder å utnytte allerede eksisterende relasjoner, nasjonalt og internasjonalt, men også å knytte stadig nye kontakter som kan bidra til operakompaniets utvikling.

---

#### OPERA TIL HELE LANDET

Nasjonaloperaen har som uttalt oppgave å være en opera for hele Norge. Siden 1959 har det vært tradisjon at Nasjonaloperaen setter opp produksjoner sammen med lokale aktører. Samarbeidsmodellen har historisk sett vært at Operaen reiser ut i distriktene med solister, dirigent, regissør, scenografi, kostymer etc. Kostymene er

tilpasset ved Nasjonaloperaen før avreise. Lokal arrangør holder spillested, orkester, kor og lokal teknisk assistanse. Dette har vært benevnt «Riksopera-modellen». Samarbeidet har til dels funnet nye former, men også til dels beholdt den gamle modellen.

De senere årene er storparten av de «faste» samarbeidspartnerne blitt bedre organisert, og flesteparten er kommet direkte på statsbudsjettet gjennom Distriktsoperanettverket. På samme tid er operainteressen i Norge i sterk utvikling, med økende aktivitet og oppslutning i alle landsdeler. De store byene har fått sine regionoperaer. I Nordfjord, Kristiansand og Stavanger har de fått nye bygg med langt bedre forutsetninger for å spille opera, og i Bodø har kulturkvartalet reist seg. Slik har operakartet endret seg radikalt i løpet av de siste ti årene.

To produksjoner fra de senere årene, som både bærer kjennetegn fra den gamle Riksopera-modellen og som samtidig innebærer noe nytt, er *Maskeballet* (2009) og *La traviata* (2013). *La traviata* var en samproduksjon mellom Stavanger Konserthus, Nordnorsk Opera og Symfionorkester (NOSO) og DNO&B. Denne fikk sin premiere i Stavanger og ble senere satt opp i Bodø og Tromsø.

*Maskeballet* var et samarbeidsprosjekt mellom Opera Sør i Kristiansand, Operaen i Kristiansund og DNO&B. Dette er en fullscenisk produksjon, som hittil er spilt på seks forskjellige steder. Høsten 2015 spiltes den igjen, i Nordfjordeid, med deres operaselskap tilknyttet distriktsoperanettverket. Slik blir medvirkningen fra DNO&B beskjeden sammenliknet med hva den var for 20 år siden.

Hybrider av disse store samarbeidsmodellene finnes også, der DNO&B stiller med deler av scenografien, en del kostymer og teknisk kompetanse for å bistå lokale arrangører. På denne måten blir DNO&Bs medvirkning forskjellig fra sted til sted. Slike prosjekter er populære innad på huset, og det er aldri vanskelig å få teknikere med på turné. Ulike tariffverk og andre produksjonskulturer kan være en utfordring, men grensesnittet mellom et institusjonsteater og det frivillige kulturliv er både fruktbart og lærerikt.

DNO&B har siden 2000 hatt et nært samarbeid med Filharmonien i Murmansk. Spesielt med dette er at Utenriksdepartementet har vært inne med prosjektstøtte. Det samme har norsk næringsliv med filialer i Murmansk vært, og da i særlig grad Statoil.

De senere årene har DNO&B også samarbeidet med Nordnorsk Opera og Symfionorkester (NOSO) om nyttårskonserter i Bodø, Tromsø og Alta, der DNO&B har bidradd med solister og noter mens NOSO har stilt med sitt orkester. Dette har vært vellykket for begge parter, og det planlegges nye konserter i 2016. Likeledes har DNO&B de senere årene hatt et samarbeid med Scene Finnmark om Nyttårskonserter. Dette er i mindre format, og vi har døpt konseptet «store opplevelser på små steder», som Karasjok, Kirkenes, Vardø, Båtsfjord, Tana bru og Havøysund. Dette videreføres også i 2016.

I 2014 hadde vi premiere på *Pimpinone* på en skole i Stjørdalen; Donizettis opera *Viva la mamma* var høsten 2015 land og strand rundt i samarbeid med Riksteatret. Vår felles ambisjon er å spille opera på steder der ingen kunne tro det var mulig. Vi har også hatt flere samarbeidsprosjekter med Rikskonsertene, og samarbeider jevnlig med Den kulturelle skolesekken. Sistnevnte vil bli beskrevet under kapitlet **Formidling** i en annen og senere del av rapporten.

De fleste aktører innen operafeltet er med i paraply-institusjonen Opera Norge, blant annet Nasjonaloperaen, alle region- og distriktsoperaene og noen private aktører. Dette er et viktig møtested for de som driver med produksjon av opera i Norge. Det er viktig å ha god kontakt med de mange vitale operamiljøene over hele landet og en produktiv dialog med distrikts- og regionoperaene. Operasjefen prioriterer dette høyt, og deltar også aktivt i styret for Opera Norge.

Dette er eksempler på konkrete tiltak satt i verk ut fra målsetningen om å være et operahus som både skaper og bidrar til å opprettholde et engasjement for opera over hele landet. Vi anser dette som et vellykket arbeid for å rekruttere, inspirere og engasjere operasangere, operaprodusenter og operapublikum også utenfor Oslo-området. Det er likevel bare en del av det riksdekkende arbeidet Nasjonaloperaen har drevet siden 1960 og som stadig bør vurderes ut fra endringer i opera-Norge, med tanke på fremveksten av organisering av lokale aktører og nye spillesteder.

Operainteressen i Norge har også blitt styrket av det nye huset i Oslo og signaleffekten dette har. Samtidig skaper denne interessen store forventninger til hva Nasjonaloperaen skal bidra med og hvordan. Det er viktig å være i dialog med de lokale aktørene, og at Nasjonaloperaen oppleves som en positiv ressurs og en impulsgiver, men de skal samtidig oppleve å få støtte i det arbeidet de gjør på det aktuelle stedet. I stedet for å falle tilbake på den gamle Riksopera-modellen må vi heller stimulere til vekst. Bare da kan vi bygge kompetanse på sikt, i hele Norge. Det betyr at vi ikke kan eller bør ha de samme kravene til kvalitet i samarbeidsprosjektene som det vi ville hatt i Oslo. For eksempel vil det ofte være riktigere å samarbeide med et lokalt kor, enn å bruke Operakoret. Dette handler om hvilken relevans Nasjonaloperaen skal ha i en lokal kontekst.

For en total oversikt over denne turné- og samarbeidsaktiviteten de siste fem årene, se **vedlegg** s. 130.

---

## DNO&B SOM RESSURSSENTER

Posisjonen som en nasjonal ressurs for opera kommer også til uttrykk gjennom kompetansesenteret **Scenerommet** (ressurs- og kompetansesenter for scene, opera-, ballett- og konsertproduksjon i Norge, som leier ut teknisk utstyr, kostymer, rekvisitter, noter og scenografi). Fagpersoner i Den Norske Opera & Balletts forskjellige avdelinger vil kunne leies til instruksjon og workshops.

I tillegg har vi også **Prøverommet**, som er en landsdekkende **læringsarena** for kostymefaget, med kurs, seminarer, hospiteringsordninger, nettverksbygging, erfaringsutveksling og samarbeid som sentrale oppgaver. Prøverommet koordineres av Den Norske Opera & Ballett via **Scenerommet**.

Operahusets plassering i Oslo innebærer også å være et lokalt kraftsentrum for musikkteater i hovedstaden. Vi ser det som viktig å være vertskap for gjestespill og samarbeidspartnere med andre kulturinstitusjoner, slik at vi sammen kan vise bredden i musikkdramatiske uttrykk. Eksempler på dette er vårt årlige samarbeid med Ultima Oslo Contemporary Music Festival, Nordic Black Theatre, Oslo Jazzfestival, Oslo World Music Festival og Riksteatret, samarbeid som vil behandles under kapitlene **Formidlingsvirksomhet** s. 87 og **Satsing på mangfold** s. 95. Vi er også i dialog med Nationaltheatret om et mulig felles prosjekt.

---

#### UTADRETTET VIRKSOMHET OG PEDAGOGISK SAMARBEID

Formidlingsavdelingen ved DNO&B gjør et viktig arbeid med å introdusere barn og unge til opera, blant annet gjennom Mini-serien (dans og lek for barn, i tilknytning til forestillinger på Hovedscenen) og **Opera på timeplanen**, der femteklassinger ved fire Oslo-skoler fikk en operatime med sang og drama hver uke i ti uker. Dette prosjektet var også viktig for tildelingen av The International Opera Award i kategorien *Accessibility, recognizing outreach initiatives* april 2015.

Vi har forestillingsforberedende besøk for skoler, besøksopplegg for barnehager, samarbeid med Den kulturelle skolesekken, et eget publikumskor, premieresamtaler før premieren på en hver ny operaproduksjon og introduksjoner før hver forestilling på Hovedscenen. I tillegg har vi Operaens ungdomsambassadører, initiert av DNO&B, men satt sammen av en frivillig gruppe ungdom som arbeider for at også gruppen alderen 16–30 år skal føle seg «hjemme» i og bruke Operaens tilbud. Et eksempel på deres vellykkede arrangementer er da 1000 unge under 30 år fylte Hovedscenen under en forestilling av *La bohème*, vinteren 2014.

I 2014 startet vi også opp et samarbeid med Universitetet i Oslo, Norges Musikkhøgskole og Det Norske Videnskaps-Akademi, om undervisnings- og seminartilbud som kan styrke operainteressen innenfor høyere utdanning og forskning. DNO&B kan dra bedre nytte av den tverrfaglige kompetansen som finnes i Oslo og som kan kaste nytt lys over våre kunstneriske produksjoner, og dette samarbeidet er et skritt i den retningen. I mars 2015 resulterte det i et heldagsseminar om *Lohengrin*, kalt «Mellom drøm og virkelighet», i Videnskapsakademiets lokaler. Seminaret var fulltegnet med over 100 påmeldte deltakere og inkluderte foredragsholdere fra fagområdene historie, kunsthistorie og musikkvitenskap, i tillegg til dramaturger. Les mer under **Formidlingsvirksomhet**, s. 87.

Høsten 2015 startet det første studieemnet i operaproduksjon, «Opera Through The Stage Door», opp ved Institutt for musikkvitenskap ved Universitetet i Oslo, i samarbeid med DNO&B. Både bachelor- og masterstudenter kan ta eksamen i emnet. Ved å følge en av Nasjonaloperaens produksjoner på nært hold, skal studentene få kjennskap til sjangerens historie, teori og fenomenologi som en prosessbasert kunstform, erfare hvordan en operaproduksjon utvikles, øke sin audiovisuelle forståelse, sine analytiske evner og øve seg i å diskutere operatiske elementer som dramaturgi og musikalsk meningsproduksjon.

DNO&Bs formidlingsaktiviteter vil behandles mer inngående i kapitlet **Formidlingsvirksomhet** s. 87.

---

#### EN INTERNASJONAL KUNSTFORM

Opera vil alltid være en utpreget internasjonal kunstform. For å oppnå målet om høykvalitetsopera til det norske publikummet, er vi avhengig av å kunne levere på øverste internasjonale nivå, som innebærer å engasjere dirigenter, solister og regissører i øverste liga. Flere ganger har vi sett hvordan det kan heve nivået på våre sangere, vårt kor og orkester betraktelig.

Som en aktiv partner i det internasjonale operamiljøet går vi også inn i samproduksjoner. Noen eksempler er *Alcina* (januar 2014) produsert i samarbeid med Den Kongelige Teater i København, *Lady Macbeth fra Mtsensk* (september 2014) i samarbeid med Deutsche Oper Berlin, *Katja Kabanova* (september 2015) samprodusert med Hamburgische Staatsoper og *Turandot* (april 2016) med Semperoper Dresden. For en full oversikt over samproduksjonene i perioden, se **vedlegg** s. 127. Samproduksjonene gjør det mulig for oss å øke antallet nyproduksjoner. Det er også kompetansegivende for ulike avdelinger å samarbeide med andre europeiske operahus.

Den Norske Opera & Ballett er plukket ut til å være en del av det som er organisasjonen Opera Europas største prosjekt noen sinne: The Opera Platform, som ble lansert 7. mai 2015. Dette digitale prosjektet støttes av EU og er et samarbeid med ARTE og EBU. Sammen med 14 andre operahus og festivaler (Wiener Staatsoper, La Monnaie, Aix-festivalen, Komische Oper, Nederlandse Opera og Royal Opera, for å nevne noen), skal Nasjonaloperaen levere digitalt innhold til plattformen i form av to operaproduksjoner og diverse kontekstuell materiale i form av bilder, tekst og video, slik at publikum kan overvære direktesendte forestillinger, eller strømme i etterkant.

Plattformen er gratis og åpen for alle. Målet er å vise bredden av europeisk høykvalitetsopera til et internasjonalt publikum og slik gi næring til operakunsten og operainteressen i det 21. århundre.

Nasjonalooperaen består av 19 solister (totalt 20 stillinger), fire praktikantplasser for unge sangere som nylig har avsluttet sin operautdanning, Operakoret og Barnekoret, med henholdsvis 53 og 75 korister ved inngangen til sesongen 2015/16. I tillegg er Operaorkestret (cirka 100 stillinger) en avgjørende ressurs, som vi deler med Nasjonalballetten. Som allerede nevnt, er dette kollektiver med ulike behov for kompetanseheving og utvikling, som vi kontinuerlig jobber for og med (mer om hvordan nedenfor).

Operaorkestret behandles i et eget kapittel, likevel vil Nasjonaloperaen uttrykke stor forventning til den nye musikk sjefen som med sin personlighet, bakgrunn, kompetanse og nettverk kan bidra til å utvikle våre musikalske ressurser totalt sett. Vi kommer også tilbake til det symbiotiske forholdet mellom et godt operaorkester og et godt og nyskapende operakompani i vår konklusjon **En opera for og i vår tid** s. 40.

## SANGSOLISTER

Nasjonalooperaens sangsolister – en grunnleggende ressurs – er alle av høy kvalitet, med god balanse mellom de ulike stemmefagene og med individuelle sceniske uttrykk. Disse sangerne er hver for seg og sammen avgjørende i arbeidet med å skape forestillinger som gjør livet større. Et overordnet mål for en nasjonalopera må derfor naturligvis være å dyrke frem sterke sangere og store solistprestasjoner innenfor ensemblet, noe som ikke minst skjer ved å gi det faste solistensemblet utfordringer og utviklingsmuligheter. Dette er en viktig side av planleggingen av repertoaret, for eksempel ved at Mozarts operaer programmeres i et sesongprogram der sangerne også får bryne seg på verker fra det 20. århundre. For å heve nivået på våre faste solister og bidra til deres utvikling, engasjerer vi også regelmessig internasjonale coacher som Enza Ferrari, Edith Wiens, Neil Shicoff og Brian Jauhiainen. Vi har også jevnlig språkcoacher inne, som arbeider med vårt solistensemble.

Per Boye Hansen har arbeidet for å legge et repertoar som nyter godt av ensemblets krefter. Å ha et fast ensemble gir både fordeler og ulemper når repertoaret legges. Sesongåpningen 2013/14 er et godt eksempel på fordelene, siden hele ensemblet var med på *Figaros bryllup* og *Le grand macabre*, som ble spilt parallelt. Å ha en gruppe dedikerte hussolister som man kjenner godt, som et utgangspunkt for besetningene, er en innlysende fordel. Noen stemmefag er lettere å besette enn andre siden de ofte er med i større og mindre roller i de fleste operaer. Dette gjelder ofte de lyriske stemmene og karakterroller innen de ulike stemmefagene, mens for de mer dramatiske rollene i Wagner-operaer og mer spesialiserte fag som kontratenor, er det vanligere å ha innleide gjester. Dette er en veldig generell inndeling.

Det er en fordel med et solistensemble når solistene besettes maksimalt i forhold til potensialet, og har en jevn sesong med nok å gjøre og samtidig nok tid til å forberede seg. Det er derimot en ulempe dersom ensemblet blir for stort i forhold til produksjonsnivået, siden det vanskeliggjør oppgaven å besette alle med nok oppgaver. Noe som skiller Norge/Skandinavia fra de fleste land på det europeiske kontinentet er at vi har faste ansettelse frem til pensjonsalder ved 52 år. Dette gir en forutsigbarhet og kontinuitet i ensemblet for både arbeidsgiver og ansatt. I tillegg til de faste ansettelsene har vi gjennom en avtale med fagforeningen en mulighet for å ansette solister på åremål, dersom ensemblet av faste solister er over 15. Sistnevnte er en fordel å kunne gi unge sangere som trenger erfaring. Ute i Europa, og særlig ved repertoarhus i de tyskspråklige land, er det vanligere å ha solister kun ansatt på åremål; man legger et repertoar og ansetter solister ut fra å dekke det repertoaret. Dette gir en bedre mulighet til jevnlig evaluering av ensemblet, noe som kan være en vinn-vinn-situasjon for både sangere og operakompani. Sangerne er da ansatt ut fra oppgavene de er satt til å fylle og dermed er sikret tilstrekkelig kunstnerisk utvikling, mens operakompaniet står fritt til å legge repertoar uavhengig av fast ansatte sangere. Ettersom hensynet til et attraktivt og spennende repertoar for publikum ikke alltid er sammenfallende med de mulighetene et fast ensemble gir, vil et operahus med fast ansatte sangere dermed representere en utfordring når det gjelder å nå ambisjonene om å være et hus med kunstnerisk kvalitet på et høyt internasjonalt nivå. Her skiller operaens egenskaper og struktur seg klart fra ballettens.

Dette betyr ikke at kompaniet ikke har et ansvar for å utvikle talentfulle sangere – både de som er ansatt ved Nasjonaloperaen for lengre perioder og de som arbeider frilans og kun er inne på kortere kontrakter. Nasjonaloperaen bør regelmessig presentere de fremste norske operasangerne. Det betyr at vi også må finne plass for sangere som selv velger å stå utenfor det faste ensemblet, som for eksempel etterspurte solister som Mari Eriksmoen og Audun Iversen, som begge gjester oss regelmessig. Fastleggelsen av repertoaret bør ta hensyn til at begge disse forutsetningene innfris, slik at vi styrker vårt faste ensemble samtidig som vi også gir spillerom til frilans-sangere.

Publikum bør regelmessig få oppleve sangprestasjoner på aller høyeste internasjonale nivå – både fra norske og internasjonale sangere. Fra tid til annen får vi også besøk av navn publikum kjenner fra andre arenaer (som for eksempel kino-overføringene fra store operahus). Etter flyttingen til Bjørvika er Operaen blitt merkbart mer attraktivt for kjente internasjonale artister. Men det er ikke bare bygget og akustikken som tiltrekker. Særlig utslagsgivende for sangere er det at vi kan by på gode dirigenter og regissører.

I det hele tatt har kvalitet en klar tendens til å tiltrekke seg kvalitet, og motsatt. Et slikt økosystem av og for høy kvalitet vil vi være med på å dyrke og gjødsle. Samlet har dette ført til at vi har kunnet trekke til oss en del store navn. I sesongen 14/15 kan vi nevne Hui He som Madama Butterfly, Audrey Luna som Olympia og Pretty Yende

som Rosina. Alle tre synger de samme partiene på Metropolitan, men Luna og Yende først etter at de rolledebuterte hos oss. Vi har hatt en verdensstjerne som Ildebrando d'Arcangelo som Don Giovanni, Paul Groves og Elena Zhidkova rolledebuterte nylig i *Lohengrin*, mens en rumensk shooting-star, Aurelia Florian, er vår Violetta i nyoppsetningen av *La traviata*.

Blandingen av internasjonale gjestesolister og faste sangere er viktig. Ikke bare hever det kvaliteten på våre egne sangere, det fungerer også som en synliggjøring av våre egne solisters kunstneriske kvaliteter, når de gis oppgaver de fyller på et like høyt nivå som sine gjestende kollegaer.

Via resitaler har det norske publikummet i løpet av de siste fem årene fått møte store internasjonale operanavn. Også norske solister har blitt løftet frem på denne måten. Se mer om resitaler under konsertvirksomhet i en annen og senere del av rapporten.

## OPERAKORET

Operakoret ved DNO&B er Norges eneste profesjonelle kor, sammensatt av 53 fast ansatte sangere fra 15 nasjoner. Ved behov forsterkes koret med opp til 30 profesjonelle frilans-sangere. Operakoret er en sentral del av et operahus og medvirker i de fleste operaproduksjonene, årlig mellom 90 og 120 forestillinger.

Et kor er i seg selv sårbart fra et samfunnsmessig og økonomisk ståsted fordi det er et veldig dyrt prosjekt. Koret utgjør derimot en enorm ressurs av fagkompetente og erfarne sangere, noe man virkelig får se i de større og krevende operaene som f.eks. *Carmen* eller *Lohengrin*, der musikk og regi i høy grad hviler på koret.

Koret består av er en svært internasjonal gruppe, noe som også innebærer utfordringer. Derfor jobber koradministrasjonen i samarbeid med kormester og korets tillitsvalgte kontinuerlig for å sikre en felles målsetting og et godt samspill. Samtidig skal det enkelte kunstneriske individ hegnes om. Det er for eksempel viktig for den enkelte sangers musikalske utvikling å få innvilget permisjoner, slik at de også kan gjøre oppdrag utenfor operahuset, samtidig som dette ikke må gå ut over koret som helhet. Årlig har koret fagrelaterte workshops (eksempel er workshop i scenekampteknikk med profesjonell stuntmann sommeren 2015) og individuell coaching med stemmepedagog. Kormester David Maiwald har også jobbet aktivt med stemmeutforming og homogenitet. Positive tilbakemeldinger vitner om at vi er på god vei: «Et glitrende operakor», skrev Aftenposten etter premieren på *Lohengrin* denne våren, mens Morgenbladets anmelder utbrøt: «aldri har jeg hørt det norske koret bedre enn her.»

For å videreutvikle koret har koradministrasjonen i samarbeid med operaledelsen jobbet med å effektivisere de administrative rutinene, bedre informasjonsflyten, sikre utviklingsmuligheter for sangerne, etablere samarbeid med andre institusjoner (spesielt utdannelseinstitusjoner, som Norges musikkhøgskole), samt drive egen



konsert- og turnévirkosomhet. Forsommeren 2015 var Operakoret på turné til Kiel, og de positive tilbakemeldingene etter denne turen bekreftet viktigheten av slike samlende tiltak. Dette vil koradministrasjonen jobbe aktivt for å videreføre og utvikle i tiden fremover.

#### BARNEKORET

For 13 år siden ble Barnekoret ved Den Norske Opera & Ballett etablert. Grunnlaget for dette var et ønske om en høyere kunstnerisk kvalitet på Operaens forestillinger. Med et fast, tilgjengelig Barnekor på huset med en egen dirigent mente man at man ved godt pedagogisk arbeid ville oppnå høyere kvalitet på forestillinger der det skulle medvirke barn og unge. I dag består koret av 75 barn, gutter og jenter i alderen 6-17 år. Alle er tatt inn etter (offentlig annonsert) opptaksprøve, og alle får individuell sangundervisning av pedagoger. I tillegg trenes barna gruppevis i bevegelse og scenisk bevisstgjøring samt musikkteori. Kontingenten er kr 3000,- pr. år, og det er 25 % søskenrabatt.

Hovedmålet med den pedagogiske delen av Barnekorets virksomhet er å gi barna de best mulige forutsetninger til å fungere optimalt under deres hovedoppgave, deltagelse i Nasjonaloperaens hovedrepertoar, som i *Tosca*, *Den fjerde nattevakt*, *La bohème*, *Tryllefloyten*, *Othello*, *Rosenkavaleren*, *Macbeth*, *Hans og Grethe*, *Cavalleria rusticana / Pagliacci*, *Peer Gynt* og *Carmen*. Tilbakemeldingene har vært at forestillingene jevnt over har hatt høyere kunstnerisk kvalitet etter at Barnekoret ble opprettet, fordi barna som nå medvirker er bedre skolert og en mer naturlig integrert del av husets virksomhet, enn forestillingenes deltakende barn tidligere har vært. Takket være ekstern finansieringsbistand til mer pedagogisk virksomhet, fra blant annet Color Line og øremerkede sponsormidler, har Barnekoret de siste årene i tillegg hatt kapasitet og mulighet til å sette opp forskjellige barneoperaer med barn i ledende roller, blant annet *Brundibar*, *Det store bankranet*, *Vi lager opera*, *Pollicino*, *Forhekset – med tryllestav i operaen*, *Askepott*, *Snøkvit*, *Der Jasager*, *Lillebror og Knerten* og *Stormen – forteljinga om Miranda og Ferdinand* (sistnevnte vant den internasjonale prisen RESEO Opera for Young Audiences Award 2014). Gjennom den utvidede arenaen disse oppsetningene skaper, opplever vi at flere av barna raskere får utviklet sitt talent videre.

I sine egne pedagogiske prosjekter samarbeider Barnekoret med unge musikere fra Barratt Due musikk institutt, Nordstrand Ungdomssymfoniorkester og Oslo Musikk- og Kulturskole. Barnekoret har også samarbeidet med sang- og musikkstudenter fra KHiO, Operahøgskolen og Norges musikkhøgskole. De har hatt praktisk samarbeid på forestillinger med NISS (Nordisk Institutt for Sal og Scene) med deres inspisient- og lydstudenter. I tillegg har Barnekoret hatt fruktbart samarbeid om kostymedesign og scenografi med elever på videregående skole, studenter ved KHiOs utdanning i scenografi- og kostymedesign og med lærlinger ved DNO&Bs verksteder. Barnekoret har også initiert samarbeid med lærere, komposisjonsstudenter og dirigentstudenter

ved Norges musikkhøgskole, og vi har tatt inn hospitanter fra Institutt for musikkvitenskap ved Universitetet og en rekke andre unge musikk- og teaterinteresserte fra ulike utdanningsinstitusjoner, slik at de skal få innblikk i Operaen som arbeidsplass.

Barnekorets egne utviklede forestillingsprosjekt er satt opp også i andre deler av landet, da med hjelp fra lokale krefter i samarbeid med ressursutveksling fra DNO&B (i blant annet Stjørdal, Trondheim og på Tynset). Slik utvidet virksomhet som inkluderer frivillig arbeid, er en forutsetning for de økonomiske tilskuddene Barnekoret får til pedagogisk drift fra Color Lines lotterimidler.

Barnekoret har også bidratt på store musikalske samarbeidsprosjekter med Oslo Filharmoniske Orkester, Kringkastingsorkesteret, Stabsmusikken og flere av byens teatre. I tillegg kommer radio, TV og filmprosjekter, CD-innspillinger, veldedige arrangementer og sponsoroppdrag.

I løpet av Barnekorets tolv første leveår har Operaen virkelig oppdaget barn – både som ressurs og målgruppe. Med Barnekoret sår vi frø og frembringer god kompetanse på lang sikt, derfor er det viktig å investere de beste ressursene i dem.

Barnekoret er en viktig investering for fremtiden. Ikke bare skaper vi fremtidige operautøvere, men også gode ambassadører. I tillegg har kompetansen disse barna utvikler – som kreativitet, samspill og mestring – også positiv innvirkning også på andre arenaer.

---

#### REGISSØRER OG DIRIGENTER

Det er viktig at noen av vår tids fremste regissører og dirigenter blir invitert til å jobbe med hele husets krefter. Vi ser at besøk av internasjonale dirigenter av øverste klasse hever nivået på vårt orkester, vårt kor og våre solister betraktelig. I perioden kan nevnes betydelige dirigenter som Oleg Caetani (*Madama Butterfly* i 2012, *Lady Macbeth fra Mtsensk* i 2014), Alessandro de Marchi (*Poppeas kroning* 2010, *Ulysses vender hjem* 2012 og 2016), Rinaldo Alessandrini (*Orfeus og Evridike* (2013), Kiril Karabits (*La bohème* 2014), James Gaffigan (*La traviata* 2015), og Julia Jones (*Den flyvende hollender* 2015).

Det gjelder også regissører. Våren 2015 har Tatjana Gürbaca (kåret til Årets regissør av magasinet *Opernwelt*) satt opp *La traviata* hos oss. Hun har bragt inn en ny entusiasme for materialet, både blant sangere og blant ansatte i de ulike støttefunksjonene. Høsten 2015 var Willy Decker her, og senere vil Christof Loy sette opp hos oss.

Samtidig skal vi fremdyrke og benytte norske regitalenter. Ved siden av Stefan Herheim har Ole Anders Tandberg og Alexander Mørk-Eidem utmerket seg. De er

alle kapasiteter vi bør gjøre bruk av. Ole Anders Tandbergs internasjonale etterspørsel økte betraktelig etter at *Lady Macbeth fra Mtsensk* hadde premiere på Deutsche Oper i Berlin i januar i år. Sigrid Strøm Reibo gjorde en formidabel innsats med *Peer Gynt* og blir engasjert igjen: Operasjefen i Frankfurt har akseptert henne som regissør for en fremtidig samproduksjon.

Vår første faste gjesteregissør Calixto Bieito vil over en treårsperiode regissere én ny oppsetning i året.

Blant de ledende operaregissører og dirigenter i dag, er det en sterk overvekt av menn. Det er et problem at det finnes få forbilder for fremtidens kvinnelige operakunstnere. Denne problemstillingen er vi bevisste på og vi jobber aktivt for å endre denne skjevheten, uten at det skal gå på bekostning av den kunstneriske kvaliteten. Derfor fremførte vi i perioden 2011–14 et verk av en av de få kvinnelige operakomponistene som finnes (Kaija Sariaho, *L'amour de loin*); vi har engasjert flere kvinnelige regissører (Kjersti Horn, Hilde Andersen, Sigrid Strøm Reibo og Tatjana Gürbaca); vi har gitt Synne Skouen i oppdrag å skrive en ny opera, og vi har engasjert tre kvinnelige dirigenter for sesongene 15/16 og 16/17. Det å finne frem til dyktige, kvinnelige utøvende kunstnere – enten det er komponister, regissører eller dirigenter – er en viktig del av det kontinuerlige arbeidet med å sørge for en langvarig og bærekraftig kunstnerisk vekst av operasjangeren i vår tid.

Se for øvrig over oversikt over oppsetninger pr. år fra s. 127 og utover.

---

#### NASJONALOPERAENS EGENART

Nasjonalooperaens egenart handler om å være seg bevisst og synliggjøre hva det vil si å være en nasjonal opera. Samtidig som vi står rotfestet i en sterk 400 år gammel europeisk tradisjon, er vi i en yngre norsk operatradisjon i voldsom utvikling. Vi springer ut av denne dobbelte identiteten, samtidig som vi kontinuerlig utvikler den og skaper den. Dermed skaper vi også en identitet og en profil for vårt operahus og operakompani, ulik alle andres. Dette handler blant annet om valget av kunstnere: Det er viktig for oss å løfte fram norske regissører og sangere med et stort internasjonalt potensial, som Ole Anders Tandberg og Audun Iversen. Samtidig går vi ikke etter nasjonalitet når vi velger hvem som skal skape og produsere på vår scene. Vi er oss bevisst vår spesifikke historie og geografiske plassering, men vet også at god kunst ikke kjenner nasjonale grenser: Det er i møte mellom våre kunstnere, vårt unike hus og den internasjonale operaverdenen vi er en del av, at Nasjonaloperaens egenart og identitet oppstår. Derfor inviterer vi en estisk komponist til å skape en ny *Peer Gynt*-opera – fordi det åpner for et annet blikk på vår norske tradisjon og arv, som bidrar til både å fornye den og bevare den. Samtidig reflekterer en slik holdning at norsk kunst- og kulturhistorie aldri har eksistert i et vakuum.

Med en slik innstilling ønsker vi å skape en annerledes identitet – en spilleplan som er ulik andre europeiske operahus. Vi ønsker å skape debatt og diskurs både nasjonalt og internasjonalt. Det opplever vi at vi har lyktes med, gjennom produksjoner som *Peer Gynt* (som ifølge Frankfurter Allgemeine Zeitung skapte «furore» over hele Europa) og Ole Anders Tandbergs *Lady Macbeth fra Mtsensk*, satt til et fiskevær i Nord-Norge, som ble en brak-suksess da den hadde sin Berlin-premiere. Gjennom slike produksjoner, som tar en klar stilling til den tiden og den konteksten de produseres i, får vi en stemme, og dermed en klar identitet. Vi opplever også at vi i løpet av de senere årene har bidratt til å utvide operaens kanon for det norske publikummet til i høyere grad å inkludere verker fra det 20. århundret.

Samtidig, og som vi utdyper nedenfor, mener vi at Nasjonaloperaen med flere nyproduksjoner kunne satt enda større avtrykk i det internasjonale operalandskapet.

Når det gjelder det konkrete arbeidet opp mot det norske publikum, viser vi til diskusjonene i kapitlet **Hele Norges operahus** på s. 87.

---

#### AMBISJONER VERSUS RESSURSER

Nasjonaloperaen har kanskje det beste operahuset i verden til sin disposisjon. Forholdene ligger til rette for å skape operakunst av aller høyeste klasse, men når det er sagt, stilles vi overfor begrensninger når det gjelder verkstedenes kapasitet. underdimensjonerte. I tillegg har vi, i motsetning til andre operahus, svært høye personalkostnader på grunn av det norske lønnsnivået. For å være på høyde med de beste europeiske operahusene, burde vi produsert fem nye produksjoner i året. Nå ligger vi på mellom to og tre.

Vi har heller ikke råd til å engasjere de beste internasjonale sangerne. Likevel, som vi beskrev ovenfor under «Sangsolisten», får vi solister på et høyt nivå, som løfter våre egne sangere og som dermed skaper et sterkt ensemble, mer enn bare et selgende navn.

Viktigere enn å engasjere de aller beste sangerne, er det å få tak i de beste regissørene og dirigentene, som er avgjørende for ensembles utvikling og for den enkelte produksjonens kunstneriske kvalitet. Pr. i dag har vi klart å få tak i regissørene vi ønsker, men når det gjelder dirigenter, er det viktig å ha økonomiske rammer som gir muligheter til å engasjere de beste. Her ligger en av våre største muligheter til kunstnerisk utvikling og til å heve kvaliteten betraktelig på det vi leverer. Og det er dette som er vårt mål: å gi publikum forestillinger av høy kvalitet og overskridende erfaringer som kan gjøre livet større.

Som nevnt under punktet «Dialog og evaluering» ovenfor er DNO&B en organisasjon i rask utvikling, som har vokst fort. Vi ser et behov for økt forståelse i alle ledd, for operasjangerens egenart og for sluttproduktet – hva den enkelte operaproduksjon vil si oss og formidle. Innholdet vi bringer ut til vårt publikum bør i høyere grad nå ut til

våre ansatte i hele organisasjonen, slik at vi klarer å kommunisere enda bedre hva opera kan gi oss i 2015.

Det er lengselen etter det fremragende som skal drive oss – i alle ledd. Vår visjon krever at vi søker det ekstraordinære: det ene øyeblikket, den perfekte tonen, det ultimate uttrykket. Dragningen mot det perfekte og eksellente har virket i denne sjangeren siden dens begynnelse og bidratt til å holde den ved live.

Som vi allerede har beskrevet, har Operaorkestret, operasolistene, Operakoret og Barnekoret i løpet av de siste årene sett en markant utvikling, blant annet takket være den positive kraften gode gjestedirigenter, gjestesolister og regissører bringer med seg, kombinert med husets sterke interne ressurser. Vi ser at vi beveger oss mot hva vårt ensemble har potensial til å bli, hva vi har muligheter til å skape. Vi ønsker ikke å stoppe denne positive utviklingen, men ser også utfordringene ved at vi kanskje nærmer oss grensen for hva vi klarer av aktivitetsnivå, gitt ressursutfordringene vi står overfor.

## RELEVANS

### MÅLGRUPPER

Den Norske Opera & Ballett jobber kontinuerlig for å senke terskelen inn til operahuset. Opplevelsene våre kunstformer tilbyr skal være lett tilgjengelige: praktisk, økonomisk og sosialt. Gjennom formidlingsaktiviteter og samarbeidsprosjekter jobber vi aktivt for at stadig flere skal komme innenfor operahusets dører og smake på hva opera kan være. Vi tilbyr gratis introduksjoner før hver eneste produksjon på Hovedscenen (disse finnes også tilgjengelig som lydfiler på nettet) og vi strekker oss mot fremragende formidling i skriftlige, muntlige og visuelle kanaler. Vårt ønske er å vekke nysgjerrighet, entusiasme, større forståelse for – og ikke minst nærhet til – en kunstform som på avstand kan virke fremmed, eksklusiv eller elitistisk. I tillegg kjemper vi aktivt for å avlive myter om sjangeren, som at det er kjedelig, dyrt, gammeldags eller ikke har relevans for oss i vår tid.

Når det er sagt, ønsker vi ikke å senke terskelen på det kunstneriske innholdet. Vi skal ikke rive ned rommet som gir opera sin særegenhet, men derimot være stolte av sjangerens egenart i stedet for å prøve å gjøre det likere andre tilbud. Opera skiller seg fra mye annet i dagens samfunn og skal ikke være underholdningsindustri. Derimot krever opera at publikum investerer av seg selv i det som møter dem – hvis ikke står opera i fare for å miste sin relevans.

Det norske operapublikummet er ingen homogen gruppe. Opera er heller ikke én ting. Derfor har vi ønsket å presentere bredden i sjangeren for et bredt publikum: fra *Snøkvit – ein barneopera*, Donizettis ville operakomedie *Viva la mamma* og *Tryllefløyten* for familier, til eventyrlige *Lohengrin* og Rolf Wallins nye Sci-fi-opera *Elysium*.

DNO&B har i særlig grad arbeidet mot målgruppen barn og unge, og det på flere plan. Vi må ha et stort tilbud, vi må jobbe med formidlingsarbeidet, og ikke minst må DNO&B aktivisere og rekruttere barn og unge til å delta i DNO&Bs produksjoner og aktiviteter. Vi har som mål å produsere mobile forestillinger som kan spilles på skoler og andre steder der vi når et ungt publikum. I fjor satte vi opp Telemanns opera *Pimpinone*, som kan spilles i skoleklassene. Vi har videre planer om å sette opp Poulencs *L'enfant et les sortileges*, selvsagt i tillegg til den store aktiviteten Barnekoret står for.

I det hele tatt blir vårt arbeid med å være et tilgjengelig og åpent operahus lagt merke til, blant annet gjennom prisen i **Opera Award 2015** i klassen for «accessibility», der operahus med en spesielt utadrettet virksomhet blir belønnet. Vi var det eneste skandinaviske operahuset som er blitt nominert til noen av Opera Awards priser. Se mer under **Formidlingsvirksomhet** s. 89.

---

#### RELEVANT FOR FLERE

Gjennom sin forening av de ulike kunstartene musikk, teater, litteratur, visuell kunst og arkitektur tilbyr opera noe unikt, der helheten forsterkes av delene og omvendt. Å demonstrere dette og gjøre opera relevant for større deler av det kulturelle Norge, er for tiden et av Nasjonaloperaens hovedmål. Vi skal være på jakt etter nye talenter og gjøre Nasjonaloperaen til et sted som er ettertraktet og relevant for mange. Se også diskusjoner i kapitlet **Hele Norges operahus** s. 87. Vi bør tenke utradisjonelt, søke kontakt med andre kunstformer og ikke minst kunstnermiljøer som i utgangspunktet ikke er forbundet med tradisjonell opera.

Engasjementet av kunstnerparet Elmgreen & Dragseth som satte opp *L'amour de loin*, er et eksempel på hvordan vi kan skape kontakt på tvers av kunstformene. Vi engasjerer regissører som i hovedsak har hatt det talte teatret som sitt virkefelt (som Kjersti Horn, Alexander Mørk-Eidem og Sigrid Strøm Reibo), og erfarer hvordan det bygger over det som i Norge har vært et lite produktivt gap mellom opera- og teaterfeltet. Å la komikeren Atle Antonsen fylle rollen som Papageno i *Tryllefloyten* tror vi også er en måte å gjøre opera relevant for flere, uten at det går på bekostning av den kunstneriske integriteten (castingen er gjort ut fra det kunstneriske teamets intensjoner; Mozarts første Papageno var heller ingen operasanger, men skuespilleren og teatersjefen Emanuel Schikaneder). Et annet vellykket eksempel på hvordan vi kan nå flere, var konserten med Black-metal-bandet Satyricon i samarbeid med Operakoret, og store konserter/arrangementer på Operataket, der flere av våre sangere har deltatt.

I tillegg fungerer huset i seg selv som en døråpner til dialog med andre kunstneriske felt. Operahuset er et arkitektonisk mesterverk med en skjønnhet, en perfektjonisme og ikke minst med en musikalitet, som skal videreføres i det vi skaper på scenen.

Dermed er det et mål som også er styrende for repertoarvalget å lete etter de prosjektene som åpner opp opera for flere grupper. Ikke bare vil disse prosjektene åpne opp sjangeren, de vil også utfordre den. Vi mener det er avgjørende for å sikre operaen levedyktighet. Vi må utforske mulighetene som finnes i opera, noe som fordrer en villighet til å ta risiko. Den Norske Opera & Balletts kjerneverdier er profesjonell, sjenerøs og uredd. Det siste aspektet, å være uredd, henger sammen med vilje – viljen til å ta risiko. Kunst og risiko er nært knyttet sammen. Bare ved å ta risiko kan vi være en meningsprodusent som bidrar til å sette dagsorden, og som dermed er i aktiv interaksjon med sin samtid.

Vi skal også være en relevant bidragsyter for operalivet internasjonalt, som bidrar til å utvikle nye sangere, nye regissører og nye prosjekter som er impulsgivere, slik som da vår produksjon av *Lady Macbeth fra Mtsensk* ble vist og bejublet ved Deutsche Oper – en klar demonstrasjon av en tydelig tilstedeværelse i det internasjonale operamiljøet.

Det er et viktig satsningsområde å få flere internasjonale operaturister til Oslo. Her er det et stort potensial, hjulpet av merkevaren operabygget er, og støttet av et internasjonalt renommé som høykvalitets kunstprodusenter. Opera- og balletturisme kan utgjøre en enda større næring for Oslo enn det er i dag.

---

#### MENINGSPRODUKSJON

Kunstverkets relevans kan forstås som dets mening. Verket skal være meningsbærende. Det skal ha som intensjon å kommunisere innhold, og dette innholdet (meningen) skal oppleves relevant for mottakeren.

Selvfølgelig kan det som oppfattes relevant for én person, oppleves helt irrelevant for en annen. Like fullt må det stilles krav til at kunstneren søker relevans eller mening og selv har et definert forhold til dette innholdet. Det behøver på ingen måte å være en eksplisitt stillingtagen. Tvert i mot skal kunsten ofte heller stille spørsmål enn å gi svar, men kunstneren bør ha en holdning til sitt kunstverks meningsinnhold. Om det er svar eller spørsmål, om det er realisme eller surrealisme, konstruksjon eller virkelighet – vi skal kreve av kunsten at den skal kommunisere. Dermed kan ordet relevans kanskje byttes ut med *engasjement*. Sterkt engasjement er som oftest et tegn på at forestillingen oppleves relevant.

Vår oppgave er å være en reaksjon på vår posisjon – geografisk, tidsmessig og kulturelt. Det betyr ikke at kunstens oppgave er å speile virkeligheten, men snarere å være en protest mot den, som utvider vår forståelse og vår erfaring.

Nedenfor gir vi eksempler på produksjoner fra den aktuelle perioden som på ulike måter har kommunisert med og i vår samtid.

---

## TRADISJON OG SAMTID

Som beskrevet under punktet «Tradisjon og fornyelse», står Nasjonaloperaen i en sterk og lang tradisjon. Denne tradisjonen skal vi bringe videre, i form av stadig å utfordre den i våre gjenfortellinger og fortolkninger. Dette er ikke en risikofri praksis, men samtidig en livsviktig øvelse for en sjanger som ellers risikerer å råtne på rot.

Opera repeterer i høy grad de samme historiene, tekstene og melodiene, men som en levende kunstart må opera alltid skapes på nytt. Det historiske blir til et her og nå, noe som gir frihet til å redefinere og rekontekstualisere. Kunst er ikke å kopiere, men å skape nytt. Overraskelsesmomentet er alltid vesentlig i en kunstoplevelse. Kunst skyr forutsigbarhet.

Operaens kanon er dermed ikke bare en fastsatt rekke av verker som stadig bekreftes, men også en pågående reforhandling av hva denne rekken inneholder og kan og vil si oss. Repetisjonene gir mulighet for å entre nye områder og utforske hvordan det hele vil se ut derfra. Opera av i dag demonstrerer fortolkning i praksis, hvordan repetisjon kan være re-visjon. Det er en sjanger som spenner mellom det kjente og det nye, mellom erindring og endring, mellom det varige og det varierte.

---

## EN OPERA FOR OG I VÅR TID

I diskusjonene ovenfor har vi beskrevet premissene for den kunstneriske programmeringen i Per Boye Hansens tid som operasjef, som totalt utgjør 1,5 år av den totale perioden denne evalueringen skal dekke (2011–2014). Denne perioden er kort med tanke på å kunne vurdere hvorvidt visjoner og tiltak førte til ønskede resultater, eller å se lange utviklingslinjer. Likevel anser vi dette som en periode med et høyt nivå på sangere, en betydelig utvikling i Operakoret og Operaorkestret, med et godt besøksbelegg og en estetisk nyorientering, der operaproduksjonene har hatt en ambisjon om å relatere til samtiden – det vi ovenfor beskrev som Nasjonaloperaens vilje til relevans.

*Le grand macabre* gjorde dødsangsten i oss alle nær gjennom Ligetys umiddelbare og fysiske musikk i møte med Alex Ollé/La Fura dels Baus' humoristiske regi, som inviterte publikum til å le dødsangsten midt imot. *Hoffmanns eventyr* i Calixto Bieitos regi fortalte en historie om alkoholisme og rusmisbruk i et samtidsmiljø. Elmgreen & Dragseth skapte bro mellom den høviske avstandskjærligheten fra middelalderen og vår tids nettkultur og nett-dating i *L'amour de loin*. *Den flyvende hollender* i Andreas Homokis regi knytter Hollenderens hvileløse forbannelse til naturens og kolonienes hevn over den vestlige verdens grove utnyttelse. Tandbergs *Lady Macbeth fra Mtsensk* satte handlingen i en norsk kontekst og brukte våre kjente omgivelser til å demonstrere tilværelsens uutholdelige kjedsomhet. Reinvere og Reibos *Peer Gynt* trakk inn vår egen samtid i det allerede kjente Ibsenske universet med referanser til massakren på Utøya. På Scene 2 har vi hatt produksjoner



med skarp kritikk av vår grådige oljealder, som Knut Vaage og Torgeir Rebolledo Pedersens *Khairos* og AD UNDA – SOLARIS KORRIGERT av Øivind Rimbereid, Øyvind Mæland og Lisa Baudouin.

Alle disse nyproduksjonene er kontemporære forestillinger hvor det er klare referanser til vår egen samtid i personregi og karakteristikk, estetisk utforming, allegoriske bilder og fortolkning. Det er ikke produksjoner som finner sted i en svunnen tid eller som begrenser seg til å være allegoriske fortellinger som publikum selv skal sette seg inn i, men er snarere interpretasjoner som knytter bånd mellom komponist og librettistens kontekst, over verkenes virkningshistorie, til situasjoner og problemer som er relevante for oss i dag. På ulike måter ønsker de å fortelle historier om oss og vår tid.

Francisco Negrins produksjon av Händels *Alcina* lyktes i å skape en eventyrverden på scenen som publikum kunne drømme seg inn i. Dette har vært en sentral del av operasjangerens relevans for sitt publikum i de 400 årene sjangeren har eksistert. Derimot er det mindre tydelig om eller hvordan denne produksjonen hadde en øyenåpnende funksjon eller belyste relevante temaer i vår samtid. Om den tydeligere hadde oppfordret publikum til å reflektere over aspekter ved og i verket (som overtro, alternativ religion, fortryllelse og fordømmelse), kunne denne produksjonen ha kastet nytt lys både over verkets tilblivelseshistorie og vår egen samtid. I Thaddeus Strassbergers versjon av *Don Giovanni* ble handlingen lagt til en type mytisk samtid, men kritikken av et samfunn uten religion eller irrasjonelle krefter forble som en potensiell kommentar i de scenografiske elementene, uten tydelig å tre frem gjennom de regimessige grepene.

Vi opplever at flere av våre produksjoner har åpnet øynene til nye publikumsgrupper for operaformens særegne dramaturgi og fortellermåte. Vi ser at vi har tiltrukket oss en yngre publikumsmasse gjennom for eksempel *La grand macabre. L'amour de loin* lot billedlige kunstnere relatere til opera, og det internasjonale publikummet har fått øynene opp for norsk opera gjennom operaproduksjoner som *Peer Gynt* og *Lady Macbeth fra Mtsensk*. I tillegg opplever vi at teaterpublikummet har blitt mer nysgjerrige på hva vår kunstform har å tilby, noe som antakelig har å gjøre med at opera har blitt akseptert som en teaterform på en annen måte enn det den var tidligere, med regissører fra teateret som Calixto Bieito, Ole Anders Tandberg, Sigrid Strøm Reibo, Alexander Mørk-Eidem (2015) og Jonas Corell Petersen (2016).

Det sistnevnte aspektet utgjør en av de viktigste utviklingslinjene vi kan se i den aktuelle perioden, der Nasjonaloperaen har gitt vesentlige bidrag til utviklingen av opera som kunstart: Vi har eksemplifisert og vektlagt opera som teater. Opera er ikke det samme som konserter i kostymer, men utgjør en unik musikkdramatisk helhet. Opera er en demonstrasjon at enheten til sammen skaper noe større enn delene.

Samlet sett opplever vi at opera i løpet av de senere årene har fått en mer fremtredende plass i det norske kulturlivet og i den kunstfaglige diskursen enn det

den tidligere har hatt. Samtidig er vi ikke fornøyde med at kompaniet og vårt orkester ikke tiltrekker seg de aller fremste dirigentene. I arbeidet mot å nå de kunstneriske ambisjonene vi sikter mot er dette et vesentlig hinder og en utfordring for fremtidens operaproduksjon.

For at dette skal inntreffe må våre produksjoner ha en internasjonal utstråling og befinne seg på et høyt nivå hva gjelder sangere og kunstneriske team for øvrig. Et sterkt orkester og et innovativt og dyktig operaensemble/produksjonsapparat er dermed gjensidig avhengige av hverandre.

Vi ønsker at Oslo skal være et sted der det betyr noe å gjøre opera, både for dirigenter og kunstneriske team. Her mener vi at vi kan og bør måles opp mot operahusene i for eksempel Amsterdam, Lyon, Zürich og Stuttgart. Dette er byer tilnærmet Oslo i størrelse, men der det har blitt satset sterkt på å skape opera av høy kvalitet og som dermed har større internasjonal utstråling enn Oslo.

Et annet og vesentlig aspekt som hindrer oss i å oppnå ønsket effekt og relevans, ligger i begrensningen underdimensjonerte verksteder utgjør. Vi har i perioden økt antallet egenproduksjoner, men ut fra ambisjonsnivået vårt om å være et operahus i en internasjonal toppklasse, er dette likevel for lite. Dette gjør ikke bare at den ønskede kompetansehevingen hos en rekke av husets ressurser uteblir (se **Kompetanseutvikling gjennom nyproduksjon** s. 17 ), men også at vi får et svakere internasjonalt renommé og en mindre tydelig relevans i det norske samfunnet. På denne måten blir vi ikke den impulsgeberen vi kunne ha vært. Her er vi ikke godt skodd for fremtiden, og med dagens forutsetninger som grunnlag, tvinges vi til å revurdere ambisjonsnivået.

## NASJONALBALLETTEN

Nasjonalballetten er Norges eneste klassisk baserte ballettkompani, med 59 dansere fra rundt 20 nasjonaliteter. Ved siden av klassiske verk som *Svanesjøen*, *Tornerose* og juletradisjonen *Nøtteknekkeren* har Nasjonalballetten et vidt repertoar som favner de internasjonale mesterne og en satsning på nyskaping, blant annet ved kompaniets to huskoreografer.

## VILJE

### VI SKAL GJØRE LIVET STØRRE

Kunst er en nødvendig del av samfunnet. Det er den grunnleggende forutsetningen for Den Norske Opera & Ballett og for Nasjonalballetten. Kunsten fyller behov og har en funksjon i menneskers liv og samfunnet som helhet. Behovet for å uttrykke seg er helt basalt for mennesket, men kunst utvider også erfaringsgrunnlaget og gir mulighet for refleksjon og utvikling. Vi trenger det diskusjonsrommet kunst er til å se oss selv, vår eksistens og samfunnet. Kunst på et høyt nivå har dessuten det i seg at den kan nå mange. Kvalitet er gjenkjennelig, selv om den ikke nødvendigvis er målbar.

Den Norske Opera & Ballett har et samfunnsoppdrag. I strategiplanen for 2010–2014 ble det definert slik: Vi skal presentere opera, ballett og konserter av høy kunstnerisk kvalitet, innenfor et stort register av uttrykk og tilgjengelig for et bredest mulig publikum. Vår visjon er at vi skal gjøre livet større, og det er førende for Nasjonalballettens profil og arbeid. Vi ønsker å henvende oss til både nytt publikum og de som har fulgt oss i mange år, med klassiske forestillinger, dans av samtidens internasjonale mestere og nyskapt verk.

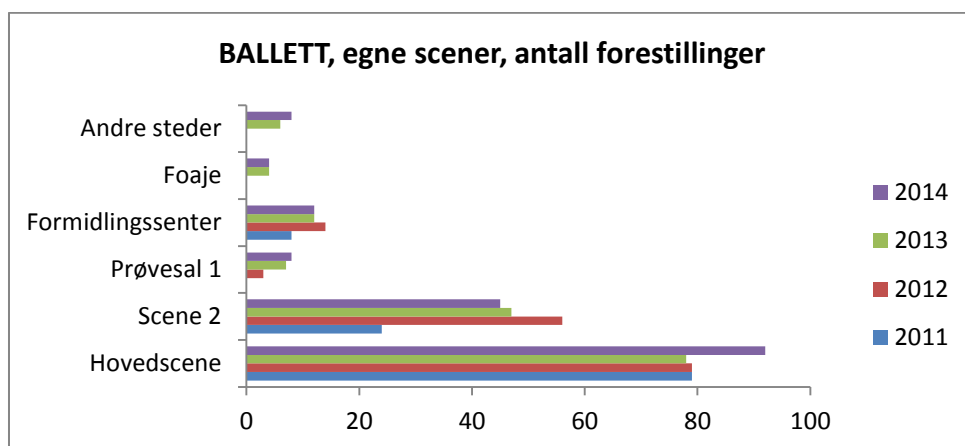
### NASJONALBALLETTENS REPERTOAR

Ballettsjef Ingrid Lorentzens repertoarvalg er basert på den klassiske ballettradisjonen og de særegne kvalitetene Nasjonalballetten har. Det siste er spesielt viktig i et land der vi ikke har et kompani med en fire hundre år lang historie, slik som i våre naboland, men der kompaniet har skapt sin profil gjennom 50–60 år. Mens Den Kongelige Ballet i København har sin særegne Bournonville-tradisjon å ivareta, står vi friere. Men dermed er det desto viktigere å fremme kompaniets styrker og signatur. Det ønsker Lorentzen å gjøre ved å bygge videre på det fundamentet hennes forgjengere har lagt og gjennom det å skape nytt.

Som navnet Den Norske Opera & Ballett tilsier er kunstformene og kompaniene Nasjonaloperaen og Nasjonalballetten likestilte hos oss. Denne endringen ble innført ved flyttingen til nytt operahus i 2008. Tidligere hadde operasjefen vært overordnet ballettsjefen, og fordelingen mellom de to kunstformene i antall forestillinger var

cirka 60 prosent opera og 40 prosent ballett. Flyttingen til nytt hus og innføringen av en ny organisasjonsmodell, med en administrerende direktør på toppen og likestilte sjefer for opera og ballett, betød en jevnere fordeling og ansvar for ressurser og antall forestillinger. Nasjonalballetten har i større grad fått mulighet til å sette opp produksjonene vi ønsker. Disse rammene har gjort at kompaniet har hevet seg både i kvalitet og tilbudet til publikum. En sidestilling betyr imidlertid ikke en ren todeling av verken økonomiske ressurser eller scenetid, da operaproduksjoner som regel vil være mer ressurskrevende å sette opp. I et hus med flere kompanier vil det alltid være kamp om ressursene, men vi opplever at det er god dialog og forståelse for hverandres kunstarter og behov.

I siste hele driftsår på Youngstorget, 2006, ble det danset 59 ballettforestillinger for 47 545 publikummere – i Bjørvika i 2014 ble det danset 169 forestillinger for 132 030 publikummere. I årene denne rapporten gjelder har Nasjonalballetten stått for en stadig økning, med 111 forestillinger i Operaen i 2011, 152 i 2012, 154 i 2013 og som nevnt 169 i 2014.



Nasjonalballetten ønsker å ha forestillinger både på Hovedscenen og Scene 2. Mens vi på den store scenen kan by publikum på fullformatet, om det er med de store, klassiske ballettene, moderne mesterverk eller nye fortellinger, gir Scene 2 publikum anledning til å komme tett på og oppleve dans på en mer intim måte. De to scenene gir oss mulighet til å sette opp og utvikle ulike typer verk, som er skreddersydd ulike format.

På Hovedscenen ønsker Nasjonalballetten å presentere +/- 10 titler pr. sesong inkludert gjestespill. Av disse er vår ambisjon at halvparten bør være premierer og halvparten repriser. På Scene 2 ønsker Nasjonalballetten å presentere +/- 12 titler pr. sesong inkludert gjestespill og ko-produksjoner (også her ca. halvparten premierer). Totalt vil antall ballettforestillinger i løpet av en sesong med dette ligge på 85–100 forestillinger på Hovedscenen og 50–60 forestillinger på Scene 2.

Vi skal også fylle saler utenfor Operaen. Målet er én nasjonal og én internasjonal turné hvert år. Les mer om denne satsingen fra s. 47, under kapitlet **Eierskap og engasjement**.

Les om spennet mellom ambisjonene og ressursene på s. 64 under kapitlet **Ambisjoner versus ressurser**.

En spesiell satsning fremover er oppstarten av Nasjonalballetten UNG, et kompani bestående av unge dansere mellom 17 og 23 år. De skal både være en del av Nasjonalballettens forestillinger og ha sin egen profil og egne produksjoner på Scene 2 og på turné. Ungdomskompaniet ble lansert 15. mai 2015, og blir finansiert ved hjelp av Sparebankstiftelsen, Talent Norge, Statkraft og Tom Wilhelmsens stiftelse. Les mer om dette fra s. 52 under **Evne**-kapitlet.

Nasjonalballetten har de siste sesongene ikke bare økt antallet forestillinger og publikummere, men også antallet produksjoner og turneer:

Sesongen 2010/2011 hadde vi seks produksjoner på Hovedscenen, to produksjoner på Scene 2, to gjestespill: ett på Hovedscenen og ett på Scene 2, samt én norgesturné.

Sesongen 2014/2015 består av åtte hovedsceneproduksjoner, én produksjon på Scene 2, 12 gjestespill fordelt på to på Hovedscenen og ti på Scene 2, én norgesturné i samarbeid med Riksteatret og fem utenlandsturneer.

Se oversikt over hele repertoaret 2011–2014 i **vedlegg** s. 133.

---

## DE TRE PILARENE

Ingrid Lorentzen tok over som ballettsjef i 2012. Den første sesongen hun planla og gjennomførte, var 2013/2014-sesongen. Repertoaret er lagt etter tre pilarer: klassikerne, det internasjonale nåtidsrepertoaret og ny-kreasjonene. Særlig i de to førstnevnte bygger hun videre på programmeringen til tidligere ballettsjefer. Denne repertoarsatsningen preger alt Nasjonalballetten gjør og er valgt for å etterstrebe relevans og være toneangivende, for publikum og for utviklingen av kompaniet. Derfor utdypes de ulike retningene under kapitlene om evne og relevans.

### **Klassikerne**

Vi skal som eneste klassiske kompani i Norge bære og løfte tradisjonen med de klassiske ballettene. Det ligger lag på lag av nyanser og rikdom i dette materialet, og det må reflekteres i måten klassikerne fremføres i vår tid. Klassikerne er bærebjelker i repertoaret. Nasjonalballetten har flere produksjoner som er publikumsvinnere og kan settes opp når som helst på året, og dermed gir handlingsrom. Disse såkalte «big five» er *Svanesjøen*, *Tornerose*, *Askepott*, *Romeo og Julie* og *Nøtteknekkeren*. Spørsmålet er om disse fem er nok. Vi ser at klassikere som *Onegin* og *Giselle* har vært mer krevende å selge, mye fordi titlene ikke er like kjente. Over tid håper vi

imidlertid å kunne bygge titlene og ballettene, og da vi satte opp *Onegin* i februar 2014, ble billettene solgt raskere og uten like mange salgsfremstøt som har vært nødvendig tidligere. Den endte med 87 % setebelegg. Hvilke titler som kan sees på som sikre, er altså i bevegelse. Mens *Askepott* i årevis har solgt nærmest av seg selv, gikk salget tregt våren 2015. Kanskje var markedet mettet siden vi tilbød samme forestilling i 2010 og 2012.

En annen utfordring er slitasjen på selve produksjonen. Bortsett fra *Tornerose* (2006) er disse fem produksjonene fra 90-tallet. Økonomi og ressurser er de avgjørende faktorene for hvor fort oppgraderingen av klassikerne skjer. Her er juleballetten *Nøtteknekkeren* et eksempel. Produksjonen fra 1994 er en publikumssuksess, og danser inn cirka åtte millioner i billettinntekter hvert år. For mange er den et første møte med dans. Den er en rekrutteringsarena for både publikummere og fremtidens dansere. Det er også mange som kun ser denne ene balletten hvert år. Derfor ønsker vi å by på en fortelling og en estetikk like god som det aller beste vi gjør av i dag. Derfor lages nå en ny *Nøtteknekker*, som får sin premiere julen 2016.

For å gjøre repertoarutvalget rikere, tilfører vi nye produksjoner og nye, klassiske fortellinger. Liam Scarlett står for to eksempler: *Ildfuglen* fra 2013 og *Carmen* fra 2015. Høsten 2015 danset vi for første gang Kenneth MacMillans *Manon*, med ny scenografi, nye kostymer og ny lysdesign skapt av norske scenekunstnere.

En videreutvikling av det klassiske repertoaret har den neoklassiske stilen og særlig koreografen George Balanchine stått for. Dette repertoaret kan sees på som en bro mellom det klassiske og det moderne. Nasjonalballetten har danset verk av Balanchine i flere tiår, og hans dans vil stå på repertoaret også fremover. Høsten 2016 er det planlagt en klassisk mesteraften med tre balletter av Balanchine.

### **Internasjonalt nåtidsrepertoar**

Nasjonalballetten utmerker seg i det internasjonale samtidsrepertoaret skapt av etablerte og toneangivende koreografer som Jiří Kylián, Glen Tetley, William Forsythe, Sol León og Paul Lightfoot, og Nacho Duato. Disse koreografene har gjennom sin estetikk og ikke-episke stil utviklet publikums oppfatning av dans og gitt kompaniet anledning til å blomstre. Det er viktig å beholde og videreføre den styrken som kompaniet har i dette repertoaret.

### **Fra ny-kreasjon til signaturverk**

Lorentzens hovedsatsning som ballettsjef er ny-kreasjonene. Målet er å gi Nasjonalballetten et unikt repertoar og en signatur. Blant de nye verkene fra de siste årene er *Scheherazade* av Ina Christel Johannessen og *Cygne* av Daniel Proietto, begge skapt til *I Fokines verden* (2013), der alle fem balletter var nye. Dette var den første produksjonen Lorentzen planla, og i hele hennes åpningssesong danset

kompaniet 13 nye verk, 11 av disse på Hovedscenen – åtte av dem skapt av norske koreografer og regissører.

En del av denne repertoarprofilen er fortellingsprosjektet: ønsket om å fortelle historier med dans. Abstrakte verk har dominert i den moderne balletten de siste tiårene, og med det som bakteppe ønsker Lorentzen å utforske hvilken relevans fortellende dans kan ha i dag. Prosjektet har hittil ført til så ulike verk som Liam Scarletts *Ildfuglen* og Alan Lucien Øyens *Petrusjka*, begge skapt til *I Fokines verden*, Alexander Ekmans *A Swan Lake*, Marit Moum Aune og Cina Espejords *Ghosts – Ibsens Gengangere*, og Liam Scarletts *Carmen – en ballett i tre akter*.

---

## EIERSKAP OG ENGASJEMENT

---

### BRYTE NED GRENSER

Vi vil ikke og skal ikke være en øy. For å skape relevans må vi se oss selv utenfra så vel som innenfra. Samarbeid på tvers kan dessuten være virkningsfullt rent kunstnerisk og gi publikum nye opplevelser. Derfor ønsker vi å viske ut etablerte skillelinjer: internt i Den Norske Opera & Ballett, mellom sal og scene, mellom Nasjonalballetten og det frie miljøet, og mellom oss og andre kulturinstitusjoner.

---

### SAMARBEID MED NASJONALOPERAEN

Operasjef Per Boye Hansen og ballettsjef Ingrid Lorentzen ble ansatt samtidig og lansert for offentligheten som et kunstnerisk lederteam. Tross at operaen og balletten deler hus og ressurser, har tradisjonen vært at kompaniene planlegger sitt repertoar tilnærmet uavhengig av hverandre. Dette ønsket de nye kunstneriske lederne å gjøre noe med for å gi huset en helhetlig profil og styrket programmering. Det første eksemplet var at våre to kompanier sammen satte opp Glucks *Orfeus og Evrydike* høsten 2013, med sangsolister, kor, orkester og dansere i samme forestilling. Huskoreograf Jo Strømgren skapte ikke bare dansen, men debuterte også som operaregissør. Oppsetningen fikk positive tilbakemeldinger fra både anmeldere og publikum. Likevel kan slike samarbeidsprosjekter være krevende, og det er en fare for at dansen får funksjon av staffasje mer enn et likeverdig kunstnerisk uttrykk, noe mange av danserne kjente på i dette tilfellet. Ønsket til både Nasjonaloperaen og Nasjonalballetten er at dansen skal ha en dramaturgisk betydning i slike samarbeidsprosjekter (se s. 22 i **operakapitlet**).

Året etter var høsten preget av en felles satsning på Ibsen, med den nye operaen *Peer Gynt* og den nye balletten *Ghosts – Ibsens Gengangere*. Våren 2015 var det derimot *Carmen* som regjerte, da vi satte opp Calixto Bieitos opera *Carmen* og Liam Scarletts nyskapte *Carmen*-ballett.

---

### SAL OG SCENE

For å viske ut grensen mellom sal og scene har flere produksjoner blitt konseptkvelder, hvor mer enn scenerommet tas i bruk og publikum allerede når de kommer inn døren til foajeen, opplever kunst og settes i riktig stemning. Til nå har dette blitt gjort i forestillingene *Kingwings vs. Nasjonalballetten*, *Barokk mesteraften*, *Alveberg på drømt hav* og *A Swan Lake*.

---

#### NASJONALBALLETTEN OG ANDRE KUNSTMILJØER

Ved å samarbeide utover institusjonen skaper vi relevans i vårt eget kulturlandskap og blir del av et større lokalt og nasjonalt kunstmiljø. Det kan dessuten føre til at estetikken, tematikken og den kunstneriske utviklingen preges begge veier. Derfor, og for å være med å bygge norske scenekunstnere, har ballettsjef Ingrid Lorentzen i økende grad hentet inn kunstnere med bakgrunn fra teatermiljøet. Et eksempel er teaterregissør Marit Moum Aune som arbeidet sammen med Nasjonalballettens Cina Espejord på *Ghosts – Ibsens Gengangere*, der også scenografen Even Børsum og kostymedesigneren Ingrid Nylander kommer fra teatret. Denne produksjonen var dessuten en del av Ibsenfestivalen, i samarbeid med Nationaltheatret.

Vi har også lånt ut koreograf Kaloyan Boyadjiev til Nationaltheatrets produksjon *Onkel Vanja*, Kristian Støvind koreograferte til og danset i Riksteatrets *Leve Posthornet!*, og våre dansere var våren 2015 med i *Dido og Aeneas* på Torshovteatret.

Nasjonalballetten søker samarbeid og ønsker å bygge en bro til det frie miljøet. I Norge har vi kun ett klassisk ballettkompani, og det er desto viktigere å arbeide med danse- og teaterkrefter utenfor institusjonene.

For å gi norske koreografer en fast visningsarena og Nasjonalballetten en enda sterkere identitet, har kompaniet for første gang ansatt to huskoreografer. Fra og med 2013 skal Jo Strømgren og Alan Lucien Øyen koreografere for Nasjonalballetten og ta med seg sin dans og sine egne kompanier hit. Allerede setter de sitt preg på Operaen. Øyen skapte som nevnt det nye verket *Petrusjka* til *I Fokines verden*, ko-produksjonen av teaterstykket *Coelacanth* med Øyens kompani winter guests ga fem Heddapris-nominasjoner, og høsten 2015 skapte han ny dans til forestillingen *Back to the Future*. Våren 2015 var det urpremiere på Jo Strømgrens nye ballett *Lamentate*. Hans *Suite* skapte begeistring i St. Petersburg november 2013, og neste sesong skaper han ny dans til norsk musikk på Scene 2, der hans eget Jo Strømgren Kompani stadig setter opp forestillinger.

Andre som gis mulighet til å sette opp sin kunst hos oss er Oslo Danse Ensemble, som feiret sitt 20-årsjubileum på Scene 2 høsten 2014, CODA Oslo International Dance Festival, Carte Blanche, og sterke dansekunstnere fra det frie feltet. Fra inneværende sesong er det dessuten Nasjonalballetten som ivaretar og utvikler samarbeidet med TrAp og Bydel Bjerke. Les mer om **mangfoldssatsningen** s. 95.



**Koreografihuset**, det tidligere **Ballettlaboratoriet**, er en del av Nasjonalballettens satsning på utvikling av dans i Norge, med fokus på høy kunstnerisk kvalitet. Koreografihuset skal være en korridor mellom vårt kompani og det øvrige dansemiljøet i Norge, samt stimulere til nyskaping innad i Nasjonalballetten. Koreografene arbeider på og med Nasjonalballettens dansere og viser resultatet, om det er en skisse eller noe mer ferdig, for et publikum.

Det er et kunstnerisk råd som vurderer og velger prosjektene. Pr. i dag består rådet av ballettsjef Ingrid Lorentzen, ballettmester Christopher Kettner, danser Kristian Alm, konsertmester Camilla Kjøll, som alle er fra huset, og koreograf og danser Snelle Hall. I rådet sitter også prosjektlederen Lars Kolstad, som organiserer og leder arbeidet.

De som kan søke er koreografer med tilknytning det norske miljøet i form av virke eller utdanning. Utenlandske koreografer har mulighet til å søke etter anbefaling fra Nasjonalballetten. Prosjektperioden vil holde seg innenfor en begrenset og på forhånd avtalt tid. Det er opptak 1–2 ganger i året.

Det vurderes fra gang til gang om Koreografihuset skal ha en tematisk overbygning eller fellesnevner. I flere år valgte koreografene hver sin komponist de samarbeidet med. Forestillingen i 2014 var en videreutvikling av konseptet, da den musikalske rammen var ikoniske strykekvartetter fra det 20. århundre. Koreografiene ble utviklet og fremført i nært samarbeid med en strykekvartett under ledelse av Operaorkestrets 1. konsertmester Camilla Kjøll. Les mer om dette samarbeidet på s. 59 under kapitlet **Hele husets ballett**. Våren 2016 er det huskoreograf Jo Strømgren som skal arbeide med husets krefter til norsk musikk som spilles på scenen.

Koreografihuset er et frittstående konsept, men potensielt også en arena for å plukke opp verk som kan videreutvikles og fremføres i andre sammenhenger. Sølvi Edvardsens *Access* til nyskapt musikk av Åsmund Feidje er et eksempel på det siste. Den ble skapt i Ballettlaboratoriet og deretter utviklet til å være en del av *Septemberdans* på Scene 2 og så Hovedscene-forestillingen *Shoot the Moon*.

---

#### HELE LANDETS NASJONALBALLETT

Den Norske Opera & Ballett har som misjon å være hele Norges operahus. Som nasjonalballett er målet vårt at kompaniet skal være en stolthet for hele landet. I Norge har vi en kort ballettradisjon og kun ett klassisk kompani. Nasjonalballetten er dermed ikke kun ambassadører for institusjonen, men også for kunstarten. Vi skal formidle og gi en opplevelse av hva dans kan være og hvem vi er, om det er på Hovedscenen i Operaen, i foajeen eller i kulturhus rundt om i landet. Dessuten skal vi bidra til å videreutvikle den skapende og produserende ballettvirksomheten i Norge.

Hvert år legger Nasjonalballetten ut på turné til utvalgte byer i Norge. De siste sesongene har vi turnert med forestillingene *Septemberdans* og *Svanenes aften* (med bl.a. 2. akt av *Svanesjøen*) fra Arendal i sør til Svalbard i nord. I februar 2014 gjestet

vi Porsgrunns kulturhus Ælvespeilet med braksuksessen *Kingwings vs. Nasjonalballetten*. I samarbeid med Riksteatret har vi også gjestet 16 byer og 45 tettsteder – først med Cina Espejords dokumentariske danseforestilling *Over hodet under huden* og deretter *Leve Posthornet!*, vår samarbeidsproduksjon med Riksteatret, der Kristian Støvind var koreograf og danser. En sentral del av turnévirksomheten er samarbeid med lokale ballettskoler. De bidrar med visninger og arrangementer i forbindelse med forestillingene og, våre dansere gir klasser og workshops for danseelever.

---

#### NYE ERFARINGER OG NYE BALLETT-PUBLIKUMMERE

Gjennom formidling på en rekke ulike arenaer ønsker vi å gi kunnskap om og styrke engasjement for dans, og skape nye ballettpublikummere. Når vi tar danserne ut av sitt kjente element, scenerommet, kreves det langsiktig og nøye tilrettelegging, gode rammer og fintfølelse for å skape magi. I iveren etter å formidle må vi ikke eksponere kunstarten på en måte som virker fremmedgjørende og dermed mot sin hensikt. Det kan for eksempel fungere veldig godt å vise dans som del av undervisningen på en skole, mens det ikke alltid har fungert godt, verken for danserne eller kunstarten, å vise ballett på et kjøpesenter.

Nasjonalballetten har derfor satset på faste konsepter, der vi over tid kan bygge gode arrangementer og et tilbakevendende publikum, fra gratis Lørdans i foajeen med utdrag fra premiereklare balletter, til Lunsj med kultur for studentene på Blindern. Det kanskje aller viktigste tilbudet er det vi retter mot barn og unge. Hvert år har Nasjonalballetten titalls små forestillinger ved skoler rundt om gjennom Den kulturelle skolesekken. En satsning er **På tå hev**, som siden 2010 har gitt ungdommer mulighet til å videreutvikle sine ferdigheter og sin kreative stemme innen dans, og som skal bygge fremtidens dansepublikum. Siste år var det også en del av en EU-satsning. De neste par årene trappes prosjektet ytterligere opp og vil med støtte fra Sparebankstiftelsen gi 3000 elever fra over 30 skoler over hele landet nye erfaringer med dans og kultur. Les mer om dette i kapitlet **Formidlingsvirksomhet** på s. 90.

---

#### SYNLIGHET GJENNOM DANS PÅ ANDRE ARENAER

For å bygge kompaniets omdømme og være en del av offentligheten, etterstreber Nasjonalballetten å stille med kunstneriske innslag til viktige arrangementer rundt om i landet. De siste årene har danserne blant annet opptrådt under åpningen av Hamar kulturhus, på Dansens dag i Halden, Copenhagen Summer Dance, Idrettsgallaen, TV-aksjonen, Stjernekamp og utdelingen av Anders Jahres kulturpris. TV, film og digital distribusjon gir store muligheter for spredning av forestillingene til flere, og styrking av vårt omdømme. Fra 2012 har vår klassiske juleballett *Nøtteknekkeren* blitt sendt på kinoer rundt om i landet. De to første årene ble den

overført direkte fra Hovedscenen i Operaen, i 2014 ble opptaket fra året før sendt. Et annet eksempel er Margreth Olins 3D-film om Operaen, i Wim Wenders store satsning *Cathedrals of Culture*, som i 2014 ble vist på kino og TV. Samme år ble Alexander Ekmans vannballett *A Swan Lake* filmet og vist på NRK her hjemme, og utgitt på DVD med internasjonal distribusjon. Nylig fikk vi vite at den også vil bli vist på kinoer rundt om i Europa. Fra samme produksjon laget T.M. Rives dokumentaren *Sjeldne fugler i ny svanesjø* om prosessen frem til ferdig forestilling. Også den ble vist på NRK.

Vi har valgt å åpne opp for filmprosjekter som vi tror kan gi kunnskap om og skape nysgjerrighet for ballett, gi innblikk i huset og kompaniet, og løfte enkeltkunstnere. Et eksempel fra de siste årene er Kenneth Elvebakks dokumentar *Ballettguttene* om tre gutter ved Ballettskolen. Den ble sendt på NRK, og vises nå på kinoer i Norge og mange andre land. Elvebakk har så vidt begynt å gjøre research til et nytt prosjekt, om vår cubanske danser Osiel Gouneo. Et annet eksempel er *Maikos dans* av Åse Drivenes, om vår solist Maiko Nishino. Den ble filmet over fire år og hadde nylig sin urpremiere ved LA Film Festival. I Norge fikk den sin premiere høsten 2015.

---

#### INTERNASJONAL SATSNING

I egenskap av nasjonal institusjon er det en rettmessig forventning at vi skal gjøre oss gjeldende på den internasjonale arena. Vi er en del av et globalt ballettmiljø og forestillinger blir ofte til i samspill mellom kunstnere fra hele verden.

For å være en toneavgivende kunstinstitusjon må vi som ballettkompani vise oss frem der ute; for publikum og anmeldere. Ved å reise ut tydeliggjøres dessuten vår profil, og vi skaper vår egen historie her hjemme. Å bli målt etter internasjonal standard hever også kvaliteten på kompaniet, og det frister de beste danserne og koreografene til å ville jobbe med oss.

Nasjonalballetten er nå i ferd med å bli et internasjonalt turnerende kompani, og forhåpentligvis en omdømmebygger og døråpner for Norge ute i verden. Det startet høsten 2013, da vi for første gang på 14 år turnerte utenlands med en fullskala produksjon og gjestet St. Petersburg og Mikhailovsky-teatret. Siden har ballen begynt å rulle.

Satsningen henger tett sammen med ønsket om å skape signaturverk. Vi ønsker å profilere oss med egne fortellinger og verk istedenfor standardrepertoar som andre kompanier også kan gjøre. Derfor dro vi nylig med *Ghosts – Ibsens Gengangere* til festivalen Dance Salad i Houston, og med samme ballett gjester vi Komische Oper i Berlin våren 2016. Med Liam Scarletts *Carmen* dro vi til Granada i juni 2015, og til Madrid og Bilbao høsten 2017. I april 2017 blir mest sannsynlig både *Ghosts* og *Carmen* å se i Theater an der Wien. Da Baden-Baden Festspielhaus ønsket et gjestespill med Nasjonalballetten, ville de ha balletter skapt spesielt for oss. Verkene vi fremførte der i februar 2015 var Daniel Proiettos *Cygne*, utdrag fra Jo Strømgrens

*Lamentate*, som med det fikk sin urpremiere der, Liam Scarletts *Vespertine* og Alexander Ekmans *Resin*, alle skapt etter 2012. Forestillingen fikk tittelen *Nordic Light*.

En annen del av denne historien er at vi har blitt en fanebærer av Jiří Kyliáns verk. Hans dans sto på plakaten i St. Petersburg, og da Paris' Théâtre des Champs-Élysées ønsket seg en helaften med verk av Kylián, ble nettopp Nasjonalballetten valgt. I skrivende stund jobbes det med ny turné til Paris i mars 2017.

Vi har også gjort små og spenstige opptredener utenlands, som da vi i samarbeid med Henrik Vibskov viste utdrag fra *A Swan Lake* på catwalken under Paris Fashion Week og Copenhagen Fashion Week.

Tilbakemeldingene fra publikum, ballettverdenen og internasjonal presse har så langt vært meget gode. Bare i Paris dukket 44 journalister og anmeldere opp, og i Baden-Baden med cirka 50 000 innbyggere løste 4400 publikummere ut billett til de to forestillingene. Vi opplever nå stor internasjonal interesse og mottar en rekke invitasjoner fra festivaler og opera- og teaterhus i store deler av verden, fra Tyskland til Macao. Det er særlig interesse for *A Swan Lake*, *Ghosts – Ibsens Gengangere* og *Carmen*. Så langt har det vært utfordrende å skulle turnere med *A Swan Lake* grunnet bassenget og de 5000 literne med vann det skal fylles med. Ikke mange teaterhus er så moderne som vårt og kan ta i mot en slik produksjon. Nå ser det imidlertid ut som vi skal få laget en egen turnéversjon av denne.

Når vi må takke nei til å spille ute i verden skyldes det enten slike praktiske årsaker eller at vi må prioritere å opprettholde det høye aktivitetsnivået her hjemme, eller en kombinasjon av de to. En utfordring er også at vi i en del tilfeller har lengre planleggingshorisont enn de som inviterer oss til sitt hus. Vi ønsker å være et internasjonalt kompani, men ikke på bekostning av aktiviteten her hjemme.

## EVNE

## KOMPANIET

Vi opplever at Nasjonalballetten som institusjon langt på vei fyller sitt mandat med den tredelingen vi legger opp til i repertoaret og satsningen på å turnere både nasjonalt og internasjonalt. Vi ser også at publikum slutter opp om våre forestillinger. Det er imidlertid utfordrende å skulle oppfylle de høye ambisjonene vi har. Les mer om dette i kapittelet **Ambisjoner versus ressurser** s. 64.

Avgjørende for Nasjonalballettens virke er hele den organisasjonen som utgjør Den Norske Opera & Ballett og et fantastisk operahus med mange muligheter. Kompaniets viktigste ressurs er likevel de 59 danserne. Corps de ballet betyr kroppen til balletten, men er så mye mer enn kropp. De er selve instrumentet for kunsten. Det er

avgjørende at danserne utvikles og er på et topptrønt nivå. Dette gjøres først og fremst gjennom å ha det rette repertoaret.

Mens det i mange andre kompanier er vanlig med et hierarkisk system med inntil fem nivåer av dansere (eks. fra kadrille til étoile), har vi i Nasjonalballetten to nivåer: ballettdanser (corps de ballet) og ballettsolist. Pr. nå har vi 12 solister. Tross disse to ulike stillingene kan alle velges til de store rollene, og en solist kan danse som del av gruppen i en produksjon. Vi tilbyr faste kontrakter og sosial trygghet, noe som er uvanlig i den internasjonale ballettverdenen, men en stilling som solist betyr ikke kunstnerisk trygghet. Alle må jobbe for å få rollene de ønsker.

Våre dansere er alle klassisk trente, men vi har et sammensatt repertoar som krever et sammensatt kompani. Målet vårt er dermed ikke at danserne ser like ut og danser likt, slik det i stor grad er for f.eks. Paris-balletten, som dermed har innrettet seg med et skolesystem som «leverer» de rette dansere til kompaniet. Tvert imot har det vært Ingrid Lorentzens tanke å gi plass til individer. Hun har tilført dansere som er spydspisser innenfor det moderne, som tiltenkte dynamiske «uromomenter». Det har utfordret kompaniets identitet og selvbilde, men gir også utvikling i gruppen og et løft i det samlede uttrykket og i ny-kreasjoner.

Likevel er den klassiske teknikken grunnlaget for alt vi gjør, også den moderne balletten og det nyskapte. Arbeidet for å utvikle det tekniske nivået har pågått i mange år, men ble intensivert under Espen Giljanes tid som ballettsjef, da Nasjonalballetten flyttet ut fra lokalene på Youngstorget og fikk større studioer i Nydalen. Siden Ingrid Lorentzen i 2012 overtok som ballettsjef, har hun arbeidet for ytterligere å heve nivået.

For danserne våre er det avgjørende å trene klassisk balletteknikk daglig. Vårt viktigste redskap for dette er den daglige «klassen» for hele kompaniet. For at alle danserne skal kunne utvikle seg, investerer vi i å hyre gjestepedagoger fra øverste hylle til en del av disse klassene. Våre egne ballettmestere står for kontinuitet i undervisningen, mens gjestelærerne er et viktig bindeledd som bringer impulser fra resten av ballettverdenen. Til sammen står de for en enorm kunnskap, og også variasjon og nye innfallsvinkler til klassisk ballett. De vektlegger ulike kvaliteter, jobber med ulike stilarter som vi ønsker i kompaniet, og har bakgrunn fra ulike skoler og tradisjoner.

Solistene i en produksjon innstuderer roller én til én eller i mindre grupper, med pedagoger og spesialister både innenfra og utenfra huset. De siste gangene vi har satt opp *Svanesjøen*, *Giselle* og *Nøtteknekkeren*, har vi også investert i dette i prøvene for corps de ballet. Hensikten er at alle danserne skal få utvikle seg, og at vi i sterkere grad ønsker å styre denne utviklingen. Vi noterer at kompaniet etterspør å få jobbe langsiktig også med våre egne krefter, ballettmesterne, og kommer til å ha en dreining mot dette i sesongene fremover. Vi har tatt opp igjen og økt bruken av koreolog, som noterer de nye repertoarballettene og setter dem opp ved

gjenopptakelse. Dette gjør selve innstuderingsfasen effektiv og frigjør tid til kvalitetsjobbing for både dansere og ballettmestere.

---

#### KLASSIKERNE

Den klassiske ballettradisjonen er grunnlaget for identiteten i en nasjonalballett som vår og en viktig arv for oss å forvalte. Klassikerne er også publikumsvinnere år etter år, og for mange er de døråpneren til ballett. For dansernes utvikling er det ikke nok kun å gjøre klasser med balletteknikk – de må danse dette teknisk krevende og gjennomsluktige repertoaret i studio og på scenen, i balletter som *Svanesjøen*, *Tornerose* og verk av George Balanchine.

De siste årene har vi fått tilført og dyrket frem enere som er eksperter innen det klassiske. Blant disse er Yolanda Correa, Yoel Carreño og Osiel Gouneo, som gjester verden over. Maiko Nishino og Eugenie Skilnand er blant enerne som er bygget frem i kompaniet. Gjennom å løfte enerne skapes profiler som publikum ønsker å følge, og vi håper det kan bidra til å befeste dans og dansekunstnere i folks bevissthet.

---

#### INTERNASJONALT NÅTIDSREPERTOAR

Nasjonalballetten er toneangivende i det moderne repertoaret, som også er meget utviklende for danserne å jobbe med. Mange moderne verk er laget for en mindre gruppe dansere, og Lorentzen ønsker å gi flere muligheten til å arbeide med dette repertoaret. Det er en av grunnene til at vi har intensivert samarbeidet med Jiří Kylián. Den tsjekkiske dansekunstneren regnes som ballettens fornyer og en av verdens viktigste nålevende koreografer. Han har skapt over 100 balletter. Av disse har Nasjonalballetten 20 i sitt repertoar, og vi er nå blitt en internasjonal fanebærer av hans uttrykk. Ingen andre kompanier har i dag så mange balletter av Kylián i sitt repertoar. De første ble danset under Anne Borgs periode som ballettsjef, mens det store vendepunktet kom i 1999, da Nasjonalballetten under Dinna Bjørn danset den første helaftenen med verk av Kylián. Siden har det blitt ytterligere fem helkvelder, og i inneværende sesong vises for første gang alle hans såkalte Black & White-balletter samlet i ett program her i Norge.

Fremover vil vi også se verk av koreografer som Nacho Duato, William Forsythe, koreografduoen Paul Lightfoot og Sol León, og Johan Inger.

---

#### NY-KREASJONENE

Et signaturverk kan ikke bestilles, men vi kan legge til rette for det. Vi ønsker at Nasjonalballetten skal være et godt sted å skape. Dette gjør vi ved å kuratere og prøve å finne rammene som inspirerer og gir kreativitet. Det kan for eksempel være å bestille noe nytt basert på kjent tematikk eller kjent musikk, som da vi ba koreografene til *I Fokines verden* la seg inspirere av Diaghilevs Ballets Russes og

Michel Fokine. Det er dessuten avgjørende å sette sammen kunstneriske team med den rette balansen og motstanden, og ikke minst ha tett dialog med dem, så vi kan legge rammer som gir mulighet for å skape. For en koreograf kan det kanskje være avgjørende å få to timers sammenhengende prøve istedenfor to enkelttimer. Tid er nettopp et annet viktig stikkord, og vi investerer blant annet i ekstra prøvetid i god tid før oppkjøringen mot premieren starter, og tid til workshops og utprøving. Gode planleggingsverktøy er i så måte helt sentralt. Det er en utfordring å skape dette rommet når vi parallelt prøver på flere produksjoner og spiller forestillinger. Vi har også satsset på å hyre dansere med spisskompetanse på å skape nytt, som profilene Camilla Spidsøe, Yoshifumi Inao og Daniel Proietto, og ikke minst har vi løftet nyskapt verk opp på Hovedscenen.

Store fortellinger er vårt felles ståsted, de er gjenkjennelige og dermed inkluderende. Samtidig gir de nettopp derfor stort rom for utøverens tolkning. Et eksempel er Marit Moum Aune og Cina Espejords nyskapt *Ghosts – Ibsens Gengangere*, som ble satt opp på Hovedscenen høsten 2014, og der flere av danserne viste seg som de sterke fortolkerne de er. Liam Scarletts nye *Carmen – en ballett i tre akter* lot våre dansere stå frem med hele sitt register og format. Den tekniske briljansen er der, men et helaftens drama som dette krever en type artisteri og nærvær som er hevet over teknikk. Alexander Ekmans *A Swan Lake* i 5000 liter vann er også en ny måte å fortelle en historie på, og et eksempel på at vi med våre ressurser skal og kan sette opp produksjoner som sprenger grenser. At et nyskapt verk fungerer kunstnerisk og trekker publikum, vil ikke nødvendigvis si at det er utviklende rent danseteknisk å jobbe med. *Carmen – en ballett i tre akter* og *A Swan Lake* hevet ikke den store gruppens tekniske nivå, men disse kreasjonene var utfordrende og utviklende på andre måter. Vi har flere og sammensatte mål med en produksjon og for en sesong, og vi søker alltid en god balanse mellom målene når vi legger rammene. Å finne den rette balansen er en kontinuerlig og krevende øvelse.

---

## DANSERNES HELSE

For de 59 topputøverne er helsetilbudet noe av det viktigste vi gjør. Foruten oppfølging av skader og sykefravær, handler dette om rehabilitering og prestasjonsfremming. Dette var øverst på agendaen da Lorentzen tok over som ballettsjef. Den største endringen var at vi gikk fra en bedriftshelsetjeneste for hele organisasjonen til at Nasjonalballetten fikk en egen helsetjeneste knyttet til kompaniet (NHT). Helsetjenesten består av fysioterapeut, osteopat, massør og akupunktør som alle har spesialkompetanse på ballettdansere, og ledes av assisterende ballettsjef Richard Suttie.

Samarbeidet med Olympiatoppen ligger til grunn for utviklingen av våre egne helsetjenester. Samtidig sikrer det at danserne har tilgang på de fremste

idrettsmedisinske ekspertene. Fem av danserne har til enhver tid topputøver-status hos Olympiatoppen og dermed tilgang til spesialister innen blant annet styrketrening og ernæring. Månedlig har vi mulighet til timer med pilatestreneren Jane Paris og prestasjonspsykologen Britt Tajet-Foxell, som begge tidligere har vært forbeholdt Royal Ballet og Olympiatoppens eliteutøvere. Vi har også årlige seminarer med hele kompaniet og eksterne bidragsyttere, som fasiliteres av Olympiatoppens Jarle Aambø og ballettsjefen. Sammen har vi også utøversamlinger med utvalgte temaer som disiplin og medcoaching. Assisterende ballettsjef Suttie er dessuten med på Olympiatoppens kurs for såkalte elite-coacher.

Det høye aktivitetsnivået betyr en større belastning på danserne. Derfor arbeider vi aktivt med forebyggende tiltak, behandling av skader og evaluering av prøveopplegg. Vi ser at forekomsten av belastningsskader har gått noe ned fra 2013 og til i dag. Som beskrevet flere andre steder er det å danse og få utfordringer det viktigste for dansernes utvikling og motivasjon. Det er dermed et alltid pågående arbeid å finne den rette balansen mellom belastning og utvikling.

Vi erkjenner at vi i vårt prestasjonsmiljø må være ekstra oppmerksomme på spiseforstyrrelser, og samarbeider derfor med landets ledende miljø innen dette, Villa Sult og Finn Skårderud.

Å fremme dansernes helse er også holdningsarbeid. Med over 20 nasjonaliteter og et bredt spekter av bakgrunner og kulturer, arbeider vi for å få alle danserne til å være åpne om skader og andre helsemessige utfordringer. I ballettmiljøer som vårt hender det at danserne tier om skader og sykdomshistorier, i frykt for at det vil påvirke rollefordelingen. Dette holdningsarbeidet og økt grad av «sannrapportering» førte først til en økning i sykefraværet, fra 6,1 prosent i 2011 og 2012, til 10,7 i 2013. Når sykdom og skader kommer frem i lyset får vi mulighet til å behandle dem, og siden 2013 har sykefraværet gått nedover igjen, til dagens 6,9 prosent.

Vi ønsker å få til mer spesifikk trening, og har den siste tiden blant annet satt i gang egne timer for ankel- og skuldertrening. Utfordringen er å skape tid og rom til dette når dagene er fylt opp av prøver. Vi ser også på hvordan vi kan tilrettelegge enda bedre for overgangen fra treningsrommet til ballettstudio etter en skade.

---

#### FRA REGELSTYRT TIL VERDI- OG TEAMBASERT LEDELSE

Vi tror det er gjennom positiv ansvarliggjøring, nærvær og oppbyggende tilbakemeldinger de beste resultater skapes, også i kunsten. For at dansere skal prestere på topp og takle presset, er de avhengig av å bli sett som individer.

Ønsket om nærværende ledelse er en av grunnene til at vi har endret ledelsesmodellen. Der Nasjonalballetten tidligere ble ledet av et tospann bestående av



ballettsjef og administrator, har Ingrid Lorentzen valgt å omgi seg med et team av eksperter, som tilsammen utgjør Nasjonalballettens ledergruppe. Den består av to assisterende ballettsjefer, sjefsprodusent og to ballettmestere. Hver av ballettmesterne har cirka 15 dansere de er nærmeste leder for. Produsentene, ressursplanleggerne og administrasjonskonsulentene rapporterer til sjefsprodusenten. Pianistene rapporterer til den ene av de to assisterende ballettsjefene, mens den andre har ansvaret for Nasjonalballettens helsetjeneste.

Den Norske Opera & Balletts verdier er profesjonell, uredd og sjenerøs. Nasjonalballetten ønsker også å utvikle en medansvarskultur, med bredere diskusjon, involvering og informasjonsflyt. Ballett har en lang tradisjon med hvordan ting «burde gjøres» og «sånn har vi alltid gjort det». En annen utfordring er å få danserne til å se hva deres egen rolle og bidrag betyr for helheten i en produksjon. Frykttkultur kan også være et problem i kunstnerisk virke, der lederen har all makt over rollefordeling og dermed kunstnerens karriere. Lederne i Nasjonalballetten bruker derfor mye tid på samtaler med danserne, både formelle medarbeidersamtaler og i hverdagen ellers, der ansvarliggjøring og forventningsavklaring er stikkordene for hva vi prøver å få til. Det er dessuten viktig å formidle at det også for dansere er greit å feile, så lenge innsatsen er på topp. Bare da får vi uredde dansere som tør å satse og prøve noe nytt, og gjennom det utvikle seg videre individuelt og bidra til å heve nivået på kompaniet som helhet. Med 59 dansere klarer vi ikke til enhver tid å følge opp hver enkelt så tett vi vil, men jobber stadig for å forbedre oss. Kompaniet er en mangfoldig gruppe og det vil alltid være ulike meninger om hva som fungerer, men vi mener likevel at danserne får bedre oppfølging med den nye ledelsesmodellen.

---

#### NASJONALBALLETTENS OG HELE HUSETS ORKESTER

Vi ønsker at både danserne og musikerne gis muligheter for utvikling gjennom vårt repertoar, og har den siste tiden hatt gode samtaler med orkestret og dets faglige råd om dette. Tsjajkovskij- og Prokofjev-ballettene er eksempler på verk som er utviklende å jobbe med for begge kollektiver, i tillegg til å være publikumsfavoritter. Vi har andre fortellende klassikere, slik som *Onegin* og *Manon*, der musikken ikke er ett gjennomgående verk, men satt sammen av en rekke verk for å skape den effekten koreografen ønsker. For en musiker vil de kunne være mindre utviklende å spille enn et fullstendig musikalsk verk. Likevel mener vi det er riktig å ha disse danseriske mesterverkene i repertoaret.

Et annet spørsmål vi vurderer svar på, er om fantastisk musikk er grunn god nok til å skape nye danseverk. Stravinskys *Petrusjka* og *Ildfuglen* er noe av den flotteste musikken som er skapt for ballett, og musikken var utgangspunktet for at vi satte opp *I Fokines verden*, med blant annet disse to ballettene. Konseptet bød også på en annen mulighet i det å snu på og aktualisere klassiske fortellinger.

I *Scheherazade* lot koreograf Ina Christel Johannessen bøkene hagle ned på scenen mens det utspiller seg en maktkamp mellom intellekt og seksualitet, personifisert gjennom Scheherazade og hennes hersker. Slik ble både den musikalske delen og det innholdsmessige kraftfullt og relevant. Ville vi oppnådd den samme effekten som med «Fokine» gjennom å skape en ny *Pulcinella* eller *Apollon Musagete*? Slike spørsmål søker vi å finne svar på sammen med orkestret og er en del av en kontinuerlig evaluering. Ballettsjefen ser etter en sammenheng eller en ramme, også utenfor musikken, til hvorfor et innhold skal bli til scenisk dans.

For koreografer og dansere er tempi essensielt for å få ønsket kvalitet og uttrykk i dansen. Likeledes søker dirigenten høy kvalitet, men som oftest med musikkens premisser i førersetet. Det kan også være en utfordring at dirigentene som fungerer godt for orkestret, ikke fungerer like godt for danserne. Våre to kollektiver kan ha ulikt utgangspunkt for ønsket om kvalitet, men vi har stor tro på dialogen med dets faglige råd, og forsøker hele veien å styrke forståelsen mellom oss. For ytterligere å styrke samarbeidet har vi nå en prøveordning med fast gjestedirigent for ballett, og har nylig ansatt Per Kristian Skalstad. Han kjenner Operaorkestret godt og samarbeider bra med vårt kompani, samtidig som han ivaretar musikkverkets premisser. Det så vi blant annet da han dirigerte *Årstidene* (2010) og *A Swan Lake* (2014). Som musikalsk rådgiver for ballettsjefen skal han både dirigere utvalgte produksjoner, gi råd om valg av andre dirigenter og være et bindeledd til orkestret og dets faglige råd. Det høye nivået som Operaorkestret nå er på, gir et stort løft til Nasjonalballettens forestillinger og dansere. Vi har også store forventninger til den nye musiksjeff, og hvordan han eller hun kan bidra i å utvikle samarbeidet orkestret og balletten imellom, og løfte DNO&B ytterligere musikalsk.

---

## HELE HUSETS BALLETT

---

### KUNSTNERES MOTIVASJON OG UTVIKLING

Kunstnernes motivasjon bygges først og fremst gjennom deltakelse i kunstneriske prosjekter. Planleggingen av repertoaret og rollefordeling er dermed ikke bare viktig fra et kunstnerisk og publikumsperspektiv, men også for å skape engasjement for repertoaret og utviklingen til den enkelte kunstneriske medarbeider.

Grunnleggende er muligheter. Med flere besetninger får flere mulighet til å prøve seg på de store rollene, og vi bygger kompaniet innenfra. Vi etterstreber også å gi danserne muligheter utenfor kompaniet. Vi har blant annet kunstnerisk utveksling med Den Kongelige Ballet i København, prøver å legge til rette for at solister kan gjeste internasjonale gallaer og andre hus, og låner ut dansere til andre kompanier. Et eksempel er at Yolanda Correa nylig gjorde den kvinnelige hovedrollen som Kitri i

*Don Quixote* hos Kungliga Operan i Stockholm, og neste sesong skal Osiel Gouneo både danse hos oss og English National Ballet.

Det er viktig å bli valgt til de riktige prosjektene, og spesielt utviklende kan det være å delta i særegne og tverrfaglige produksjoner. Dette er nødvendig i et stort hus som vårt, med ulike kulturer i de ulike kunstnergruppene.

Et eksempel på en tverrfaglig satsning er *På Sommerslottet* på Oscarshall, som har vært en del av sommerprogrammet i flere år, der sangere, dansere og musikere arbeider sammen. Mange har meldt tilbake at de både opplevde kunstnerisk utvikling, og glede over å være med på noe spesielt og knytte bånd til kollegaer utenfor kompaniet.

Et annet eksempel er Koreografihuset og samarbeidet mellom Nasjonalballetten og musikerne og 1. konsertmester Camilla Kjøll i Operaorkestret. Ideen det første året (2014) var at koreografene skulle skape til ikoniske strykekvartetter valgt av Kjøll, og som ble spilt «live» på scenen under fremføringen. Det andre året var rammene friere og koreografene skulle selv velge musikken musikerne skulle fremføre, i samarbeid med Kjøll. Vår erfaring var at det fungerte best med de stramme rammene – større frihet ga ikke koreografene mer inspirasjon og større kreativitet. Igjen så vi at full frihet ikke nødvendigvis er forløsende, men at det handler om å legge de riktige rammene. Likevel førte satsningen i begge tilfeller til skapende prosesser og dialog mellom ulike kunstnergrupper.

For at danserne skal kunne komme med tilbakemeldinger har vi allmøter om utvalgte kunstneriske prosesser der vi evaluerer arbeidsmetoden. Dessuten er medarbeidersamtaler og verdiarbeidet vi gjør sammen med Olympiatoppen viktig. Les mer om dette samarbeidet på s. 76 og 107.

---

## PROSJEKTORGANISERING

Vi tror medarbeidere utvikler sin kompetanse og forestillingene blir bedre gjennom å gi folk ansvar. Det er en av grunnene til at vi har lagt om til prosjektorganisering, les mer om dette i kapitlet om **Effektiv ressursutnyttelse** fra s. 108. I hvert prosjekt bidrar den ansatte med sin spesialkompetanse og blir både sterkt deltakende og ansvarliggjort. Et eksempel på dette var *A Swan Lake*, som utfordret huset på mange felt, og der en rekke ulike avdelinger viste stor kreativitet og vilje for å løse oppgavene. Ikke minst var det mange som vokste med oppgavene og lagfølelsen ble styrket. En del av prosjektorganiseringen er at hver produksjon evalueres for læring og utvikling. Nasjonalballettens produsenter styrer prosessen, men alle husets avdelinger kommer med sine innspill – først i et møte, og deretter skrives en evalueringsrapport for hver produksjon. Der kan f.eks. ballettmesterne melde tilbake

om det var nok prøvetid og prosjektkoordinatoren fra kommunikasjonssøylen vurderer hvordan salget gikk og om tiltakene som ble igangsatt fungerte.

---

#### INVOLVERING AV HELE HUSET

Den Norske Opera & Ballett er en kompleks arbeidsplass med 642 ansatte fra over 40 ulike land fordelt på 40 yrkesgrupper. Dermed kan det være en utfordring å få alle til å dra i samme retning. Noe av det viktigste for å involvere og motivere er at ansatte ser prøver og forestillinger. Det er en av grunnene til at vi har åpne prøver og sterkt rabatterte ansattbilletter. På utvalgte produksjoner inviterer vi hele huset til såkalte kollasjoner, der de kunstneriske teamene forteller om sine ideer og visjoner for forestillingen de skal i gang med prøver på. Dessuten feirer vi hver store produksjon med en åpen premiefest i foajeen, der alle ansatte og publikum er invitert. Andre tiltak for å informere hele huset er internmagasinet *Backstage*, med saker om kunsten og de neste premierene, i tillegg til at alle ansatte får forestillingsprogrammene gratis. Vi har også et sesonglipp der vi forteller om neste sesongprogram. For 2015/16-sesongen valgte vi å lage et stort arrangement først og fremst for ansatte, der presse og samarbeidspartnere også var invitert. Selv om vi arbeider med flere tiltak, ser vi at vi har en vei å gå for å finne flere arenaer der alle de ansatte kan mene noe om og reflektere om den kunstneriske profilen.

---

#### REKRUTTERING

---

##### BALLETTSKOLEN

Nasjonalballettens egen skole ble startet opp i 1965, og har gjennom 50 år vært Norges ledende skole for utdanning i klassisk ballett. Målsettingen er å gi barna en grundig utdanning innen klassisk ballett. Dette skal vi gjøre gjennom et tilbud som holder et høyt nivå, også i internasjonal sammenheng. Ønsket er å gi talentene tett, utfordrende og positiv undervisning, for å gjøre dem til dyktige dansere med sterk indre motivasjon. I dag har vi rundt 120 elever i alderen 6–16 år, hvorav 25 gutter.

Ballettskolen ved Den Norske Opera & Ballett bekjenner seg ikke til et spesielt undervisningssystem. Elevene undervises av en unik stab av internasjonale ballettpedagoger med bred og variert bakgrunn. Dette gir elevene et bredt stilmessig erfaringsgrunnlag som skal bygge opp mot den kombinasjon av ren klassisk teknikk og allsidighet som Nasjonalballetten demonstrerer og etterspør. Som et resultat har en rekke unge dansere med bakgrunn fra Ballettskolen kommet inn på velrenommerte skoler i utlandet de senere år – The Royal Ballet School og English National Ballet School i London, ballettskolen ved Hamburg-balletten, Canadas National Ballet School og skolen ved Pariseroperaen, for å nevne noen. Tidligere elever får i økende grad også kontrakter med ballettensembler her hjemme og ute i Europa. Eksempelvis har to tidligere elever de siste årene fått kontrakt med The

Royal Ballet: Gina Storm-Jensen som første norske jente siden 1944, og Lukas Bjørneboe Brændsrød som første norske gutt noen sinne. Viktig er også de gode resultatene våre nåværende og tidligere elever har fått i den årlige nordisk-baltiske ballettkonkurransen i Sverige, den internasjonale konkurransen i Grasse i Frankrike, og ikke minst i prestisjetunge Prix de Lausanne.

## **Struktur**

Ballettskolens tilbud består i dag av to deler: Ettermiddagsskolen for elever fra 6 år og til de går ut 7. klasse, og Ruseløkka-tilbudet for elever på ungdomstrinnet. Etter flere års arbeid med å få myndighetenes støtte til et tilbud med ballettreningen integrert i skoledagen, har vi siden høsten 2008 hatt et samarbeid med Utdanningsetaten i Oslo og Ruseløkka skole om et slikt tilbud på ungdomsskoletrinnet, med en gruppe på hvert klassetrinn. Tilbudet er et stort fremskritt for norsk ballettutdanning. Vi ser allerede at det har hevet nivået, slik intensjonen var, og det bidrar samtidig til å gjøre hverdagene enklere for elevene og deres familier.

Alle som ønsker å komme inn på Ruseløkka-tilbudet må gjennom en opptaksprøve. Tilbudet er åpent for elever fra hele landet, men det kreves en gjesteelevsgaranti fra elevens hjemkommune, noe som dessverre har skapt usikkerhet om plass for enkelte, da noen kommuner sier nei til å gi garanti. Heldigvis har Oslo kommune gitt dispensasjon i enkelte tilfeller slik at ingen hittil har måttet si fra seg plassen.

Ettermiddagsskolens elever er fordelt på 6–7 grupper etter alder og ferdighet. Antallet grupper varierer etter om det er én eller to separate guttegrupper. Å bidra til å rekruttere flere gutter til dansen er noe skolen er svært opptatt av.

Skoleåret 2014–15 har vi fra fem til 26 elever pr. gruppe. Stor pågang i de yngre årsklassene gjør at noen av disse gruppene er større enn før. Fremover vil det bli behov for å kunne utvide med en til to grupper fordi det er færre nivåtrinn enn det er år fra start og ut 7. klassen. Elever som starter tidlig må slik det er nå gå et eller flere nivå om igjen. Dette fyller opp gruppene og er ikke alltid optimalt for eleven. Ballettskolen er av Oslo kommune forespeilet supplerende eksterne lokaler til Ruseløkka-tilbudet. Det vil kunne gi rom for ønsket økning av antallet elevgrupper.

Elevenes skolepenger er fra kr 5 000,- i året for de yngste til 27 000,- i året for de på siste året (7. klassinger). Ruseløkka-tilbudet er fullfinansiert gjennom tilskuddet fra Oslo kommune og derved gratis for elevene. De har imidlertid fortsatt utgifter til utstyr (treningstøy/sko og tåspisso) og sommerkurs.

## **Pedagogisk innhold**

Hovedkomponenten i vårt tilbud er trening i klassisk ballett, inkludert tåspisstrening for jentene fra halvveis på nivå II (10-årsalder). I tillegg gis elevene etter hvert klasser i akrobatikk, karakterdans, moderne dans, pas de deux og innstudering av repertoar. Gjennom tett oppfølging og jevne nivåer sikres rask og systematisk progresjon for den enkelte elev.

Ballettskoleelevene trener fra én time én gang i uken for 6-7 åringene til 15 timer fordelt på seks dager i uken for de eldste elevene. Prøver for medvirkning i Nasjonalballettens forestillinger, andre visninger eller konkurranser kommer i tillegg.

I tillegg til ordinær trening, deltar elever i flere av Nasjonalballettens oppsetninger. I *Nøtteknekkeren* deltar opp mot 90 barn og unge. De danser også i skolens egen elevforestilling, som går av stabelen hver vår. I tillegg til *Nøtteknekkeren*, har Ballettskolen de siste årene hatt med elever i forestillinger som Alexander Ekmans *A Swan Lake*, *Svanesjøen*, *Don Quixote*, *Ghosts- Ibsens Gengangere* og *Romeo og Julie*. Uten Ballettskolen ville Nasjonalballetten ikke hatt tilgang til elever på dette nivået i sine oppsetninger.

Gjennom kombinasjonen av dansetrening og medvirkning i forestillinger, får elevene opplæring i danseferdighetene som kreves for å gå videre innen ballettutdanning, og innføring i hva det vil si å være ballettdanser i en profesjonell sammenheng. Nærheten til Nasjonalballetten er en betydningsfull faktor, noe vi også ser når vi sammenligner oss med skolene i våre naboland.

Ballettskolen får tilbakemeldinger fra foreldre og fra elevers allmennfaglærere om at våre elever gjennomgående er mer strukturerte, disiplinerte og har bedre læringsstrategier enn gjennomsnittet. Dette styrker vår overbevisning om at elevene har stort utbytte av å være elev ved Ballettskolen, enten de går videre innen dans eller ikke. Læringen går ut over det spesifikt dansefaglige.

Å bli profesjonell ballettdanser er i dag svært krevende. Det er mange faktorer som skal stemme for å lykkes. Få jobber og et stadig økende antall som utdannes betyr at konkurransen er hard og nivået høyt. Det vil derfor være et mindretall fra grunnopplæringen som når helt frem til en profesjonell karriere.

Som det fremgår i innledningen kan imidlertid Ballettskolen vise til gode resultater de senere årene, med flere elever som har nådd et nivå hvor de er attraktive både for ledende skoler og for de store ballettensemblene. Årets avgangskull fortsetter den gode trenden ved at samtlige har fått plass ved en eller flere ledende skoler ute eller her hjemme. Det kan bli krevende å oppnå dette hvert år, men det viser at Ballettskolen har et tilbud som holder et godt internasjonalt nivå, til tross for beskjeden størrelse og økonomi, og fortsatt er helt sentral i å sikre fremtidige norske dansere til Nasjonalballetten og tilsvarende kompanier. I tillegg til arbeidet med Ballettskolen, har Nasjonalballetten og særlig ballettsjefen en rolle i det å bruke sin posisjon til å påvirke utviklingen av utdanningstilbud på barnenivå over hele landet.

---

#### ASPIRANTORDNINGEN

Aspirantordningen gir norskutdannede unge dansere i alderen 16–20 år mulighet til utvikling og erfaring i Nasjonalballetten. Vi har årlig prøvedans og aspirantene tilsettes for ett år, med mulighet for forlengelse med ett år til. Denne ordningen er et viktig tiltak for at nyutdannede dansere skal kunne starte sin karriere i et kompani.

Ordningen vil erstattes av det nye kompaniet Nasjonalballetten UNG så lenge det eksisterer.

---

#### KUNSTHØGSKOLEN

Vi samarbeider med Kunsthøgskolen i Oslo (KHIO) for å bygge en bro for ballettstudentene over i det profesjonelle livet. Denne ordningen kom til i 2012 og muliggjøres gjennom en avtale med Oslo Ballettforening og Norske Dansekunstnere. Studentene fra klassisk linje på KHIO kan ha praksis hos oss i de store klassiske oppsetningene. Dette fører til at studentene får verdifull erfaring i studio og på scenen – og et tettere samarbeid mellom KHIO og oss. Flere har blitt rekruttert som aspiranter på bakgrunn av denne ordningen.

---

#### NASJONALBALLETTEN UNG

15 juni i år lanserte vi Nasjonalballetten UNG, et kompani med unge dansere, etter inspirasjon fra blant andre Nederlands Dans Theater 2. Målet er å samle noen av de beste unge danserne både i Norge og i verden, og utvikle dem som skal utgjøre morgendagens nasjonalballett. Nasjonalballetten UNG vil bestå av ti norske og utenlandske talenter mellom 17 og 23 år. I tillegg til egne forestillinger og turnévirkosomhet, vil kompaniet medvirke i Nasjonalballettens produksjoner.

Nasjonalballetten UNG vil utvikle dansere med sterk kunstnerisk integritet og en gjennomarbeidet teknikk. De vil få spesialisering i det som i dag er Nasjonalballettens signatur: den klassiske arven, Kylián-repertoaret, og få egne koreografier skapt for dem. Gjennom satsningen vil yngre dansere få mengdetrening og tettere oppfølging, med en egen ballettmester ansvarlig for dem.

Nasjonalballetten UNG vil forsterke samarbeidet med Kunsthøgskolen i Oslo og være viktig i unge danseres overgang fra utdanning til en profesjonell karriere. Kompaniet vil bidra til et større miljø for de norske ballettalentene og på den måten gi et større utbytte av å ta ballettutdanning i Norge. Ungdomskompaniet vil også samarbeide med Olympiatoppen og bidra til programmet *Learn and share* for tverrfaglig utvikling av prestasjoner og prestasjonskultur i forbindelse med ungdoms-OL på Lillehammer i 2016. I tillegg vil Nasjonalballetten UNG kunne fungere som inspirator for det pågående arbeidet ved de regionale dansesentrene rundt om i landet.

Nasjonalballetten UNG er muliggjort av Talent Norge AS, kombinert med sjenerøse bidrag fra stiftelser og Statkraft. Talent Norge bidrar med til sammen 4,5 millioner kroner over tre år. Sparebankstiftelsen DNB gir totalt 3 millioner kroner over 2 år og Skipsreder Tom Wilhelmsens stiftelse gir totalt 1,5 millioner kroner til ungdomskompaniet over tre år. Statkraft gir 900 000 kroner til en egen turné med ungdomskompaniet i utvalgte større byer høsten 2016.

---

## NASJONALBALLETTENS EGENART

Nasjonalballetten er bærer av en viktig arv, og skal fremme ballettradisjonen og kompaniets og dansens historie i Norge. Samtidig skal vi gjennom repertoaret og profileringen av det vise kompaniets signatur og egenart. Begge deler gjøres gjennom satsningen på de tre pilarene: klassikerne, det internasjonale nåtidsrepertoaret og nykreasjonene, og dessuten gjennom nasjonale og internasjonale turneer. Som nevnt er det synergieffekter mellom disse, der den internasjonale satsningen bygger vår egenart her hjemme. Vi er meget bevisst på hvilket repertoar vi skal danse hvor. I utlandet skal vi ikke danse klassikerne, men de verkene som er spesielle for oss. På turné her hjemme skal vi vise hele spekteret av Nasjonalballetten, gjerne også det klassiske. Vi skal opprettholde det høye aktivitetsnivået i Operaen og samtidig nå flere gjennom andre arenaer, som å danse på Idrettsgallaen og gjennom dokumentarfilmer om våre dansere. Det handler om profilering og bygging av Nasjonalballettens omdømme. Vi skal være hele landets nasjonalballett, og da må mange kjenne til oss. Profileringen skjer i stor grad gjennom å kommunisere produksjonene, om det er på operaen.no, i forestillingsprogrammene, i sosiale medier, de gratis introduksjonene en time før hver forestilling på Hovedscenen, eller gjennom media. Sammen med informasjonsavdelingen arbeider vi aktivt for å finne interessante vinklinger og innganger på forestillingene som gjør at vi forhåpentligvis når ut i massemedia og får fortalt om forestillingene på en god måte. Vi ønsker også å bygge kompaniets dansere og enkeltprofiler, blant annet ved at vi i offentlige og mediasammenhenger understreker de fantastiske danserne vi har, og ved å lete etter, åpne opp for og tilrettelegge for profileringsmuligheter av danserne i ulike medier.

Når dansere får et internasjonalt navn, hjelper det oss i å bygge deres omdømme her hjemme. Foruten å gi dem muligheter til utvikling, er det en av grunnene til at vi strekker oss langt for at danserne skal kunne opptre i utlandet, f.eks. på internasjonale gallaer slik våre cubanske dansere Yolanda Correa, Yoel Carreño og Osiel Gouneo gjør. En annen side av omdømmebyggingen er at vi ønsker oss en ballettsjef med en tydelig stemme for Nasjonalballetten og dans i Norge. Derfor har Ingrid Lorentzen inntatt en synlig rolle i offentligheten, som innbefatter foredragsvirksomhet, ambassadørrollen i Dansens Dager (2012) og for det internasjonale formidlings-programmet RESEO. Sosiale medier har også blitt et viktig verktøy, og ballettsjefen har her inntatt en aktiv rolle for å gi innblikk bak scenen og spre nyheter om våre dansere.

---

## AMBISJONER VERSUS RESSURSER

Vi opplever at vi har et ambisiøst, men likevel realistisk forhold til de rammene og begrensningene vi har. Det er stor vilje på tvers av kompaniene til å finne løsninger som gjør at bruken av Hovedscenen optimaliseres.

De fysiske og økonomiske begrensningene for Nasjonalballetten i dag består av:



- størrelsen på kompaniet
- orkesterkapasitet
- scenetid og prøvetid
- verkstedskapasitet
- budsjetttrammer

For å ta det siste først: Vi balanserer budsjettet ved å spille klassikerne våre som sikrer inntekt, også på tider av året der det tradisjonelt er vanskeligere å trekke publikum. Inntekten fra klassikerne gjør at vi kan ha det balanserte repertoaret vi har i dag med satsning på nye signaturverk. En utfordring ligger i at våre mest spilte klassiske oppsetninger er fra tidlig 1990-tall, og vil trenge gradvis utskiftning og oppgradering de neste årene på grunn av slitasje. Med vår identitet som et klassisk kompani er det viktig at arven vår fremstår nettopp som klassisk og ikke utdatert. Oppdateringen av klassikerne bør skje uten at resten av vårt repertoar barberes i de aktuelle sesongene.

Vi er fortsatt lillesøster i Norden når det kommer til antall dansere, selv om vi har flere forestillinger og høyere aktivitet enn i Stockholm, København og Helsinki. Ved flyttingen til Bjørvika ble repertoaret planlagt ut fra ti ekstra dansere, altså fra 54 til 64. Slik gikk det ikke. Utvidelse med fem nye kontrakter kom i 2012, og med dagens 59 dansere har Nasjonalballetten mer enn fordoblet forestillingsantallet siden Youngstorget. Med 64–65 dansere hadde vi vært mye mindre sårbare ved de store klassiske produksjonene, her er vi rett og slett litt for få. Kostnadene som påløper ved skade og at vi må ta inn ekstradansere fra utlandet, kan bli store. I tillegg er presset på våre egne dansere høyt. Med bare fem–seks flere dansere kunne vi i deler av sesongen splittet kompaniet i to, og slik oppfylt forventningen og ambisjonen om å være tilstede på begge husets scener, på turné i Norge og på internasjonale gjestespill med den oppmerksomhet som dette gir kompaniet. Vi planlegger med at Nasjonalballetten UNG skal avhjelpe denne utfordringen noe i de neste tre årene. De vil både danse i de store produksjonene og ha egne turneer, men det er viktig at det prioriteres tid og ressurser til deres talentutvikling og at de skal ha egne produksjoner. Dermed har vi fortsatt en ambisjon om å utvide kompaniet med flere dansere.

Operaorkestret er en felles ressurs, og for å få totalen til å gå opp der Nasjonaloperaen får opprettholdt sitt nivå og orkesterkonsertene blir skjermet, spiller Nasjonalballetten hver sesong minst én produksjon uten orkester. Vi har leid inn Barokksolistene (*Barokk mesteraften*) og KORK (León og Lightfoot) når vi er avhengige av orkester og vårt eget ikke har kapasitet. Vår erfaring med f.eks. Barokksolistene har vært meget god kunstnerisk sett, men innebærer en ekstrabelastning på produksjonsbudsjettet. På forestillinger som *Nøtteknekkeren* og *Giselle* kunne vi spilt flere doble forestillinger dersom kapasiteten og arbeidsavtalen til orkestret åpnet for det. Fordelingen av orkesterkapasiteten er en utfordring, men det er en kontinuerlig og konstruktiv dialog mellom kompaniene.

Prøveplanen til Nasjonalballetten er særdeles full. Daglig skal det finnes plass til mellom 20 og 30 separate prøver innenfor arbeidstiden, som går fra kl. 9.30 til 17. De fleste interne diskusjonene handler om kamp om prøvetid. Det kjennes som vi presser grenser og balanserer på en knivsegg, all den tid dansere, eksterne iscenesettere og koreografer alltid vil ønske mer tid i studio for å kunne yte sitt beste, og ingen ønsker et uprøvd eller maskinpreget resultat. Spesielt krevende er det å skjermne ny-kreasjonene. Vi velger likevel å stå i det og ta kampene, da vi samlet sett mener det høye aktivitetsnivået og antall besetninger er bra for kompaniet. Energien som aktivitetsnivået utløser påvirker det kunstneriske produktet og kompaniets fysiske form. En del av utfordringen er at mange dansere arbeider i flere produksjoner samtidig og at det dermed blir vanskelig å få prøveplanen til å gå opp. Flere dansere i kompaniet vil kunne avhjelpe dette noe. Den stramme prøveplanen oppleves nok som utfordrende for noen koreografer og instruktører, men tilbakemeldingene i etterkant er ofte at totalopplevelsen av å jobbe hos oss er god.

Vi gir mindre tid til repriser, men har valgt å satse på flere besetninger til tross for ressursene det krever av dansere, prøveledere og administrasjonen. I det moderne repertoaret får flere jobbet tett på de store koreografene, noe av det mest kompetansehevende og motiverende en danser kan oppleve. For å bygge nye solister og ha nok «mat» til stjernene våre har vi valgt å ha fire-seks besetninger i hovedrollene i det klassiske repertoaret. Resultatene vi har oppnådd med å la flere slippe til, har overbevist oss om å fortsette, her står Nasjonalballetts ledelse og dansere samlet.

Knapphet på scenetid er en begrensning for kreative team, ikke minst på flerdelte kvelder som *I Fokines verden* eller *Barokk mesteraften*. Da skal opp til fem selvstendige verk dele på den tilmålte scene- og lystiden. Dette har vi opplevd som i overkant trangt, og at vi har presset hele det scenetekniske mannskapet. Med mer tilgang på scenen, også etter premiere, kunne vi ha fått på de besetningene vi ønsker, med den kvalitetsheving av kompaniet det fører med seg. Med mer scenekapasitet kunne vi spilt flere forestillinger av enkelte produksjoner med stor etterspørsel, noe som igjen kunne gitt høyere billettinntekter.

Verkstedkapasiteten setter rammer for antall nyproduksjoner. Ettersom produksjon på harde og myke verksteder er en begrenset ressurs, må vi i noen tilfeller belage oss på ekstern produksjon. Det gir økonomisk merbelastning for produksjonene.

Der vi i dag støter på den største utfordringen i å fylle våre ambisjoner, er ved nasjonal turné og muligheten til å gjøre storskala produksjoner av det klassiske repertoaret. Disse krever et stort antall medvirkende, minst 60 personer må regnes inn på en slik turné. Vi skulle gjerne gjort flere samarbeid med norske symfoniorkestre på landets store scener.

Økonomien er et mindre hinder ved internasjonale gjestespill, da vi jevnt over mottar større honorar for våre forestillinger i utlandet. Vi vil heller ikke ha ambisjon om å reise ut med de aller største produksjonene i repertoaret.

Sammensetningen av klassikere, moderne mesterverk og ny-kreasjoner er en finmasket vev hvor vi ønsker å optimalisere tilbudet til publikum, utviklingen av danserne og få budsjettet i balanse. Selv små reduksjoner i budsjettet vil kunne forrykke og gjøre skade på denne balansen, som vi mener ligger til grunn for medvinden Nasjonalballetten opplever i dag. Vi ser på kompaniet som vår viktigste ressurs, og tilpasser oss økonomiske rammer ved ikke å prioritere gjestesolister, men satse på eget kompani.

#### RELEVANS

Ballett har en egen kvalitet. Med sin finslipte teknikk og ekstreme fysiske krav kan balletten virke naturstridig, men likevel oppleves dypt menneskelig og gjenkjennelig. Samtidig er ballett helhetskunst der de ulike delene med dans, musikk, teater, scenografi, kostymer og lys er avhengig av hverandre og sammen gir opplevelsen publikummeren sitter igjen med. Det er i øyeblikket der kunsten møter sin tilskuer relevansen først og fremst oppstår. For å skape god kunst kreves prestasjon i alle ledd og en idé og intensjon med det som skapes. Selv om ballett er teknisk og atletisk, er det ikke idrett, men kunst som vi ønsker skal utvide folks liv. Det er ikke nødvendig at koreografen vil fortelle en konkret historie, men en tydelig bevissthet må være der. Ballett kan gi de største opplevelsene når alt er avstemt og sitter, og det kan falle fullstendig igjennom når det ikke gjør det. På sitt beste bringer dans og musikk dramaer og følelser direkte over og tar oss videre der ordene slutter.

Som den eneste forvalteren i Norge av den klassiske ballettradisjonen, har Nasjonalballetten en særegen oppgave i å forvalte og løfte denne arven. Vi skal spre ballett av høy kvalitet til Norges befolkning. Samtidig skal vi være toneangivende gjennom det moderne repertoaret og det nyskapte. Vi skal stadig åpne blikket i nye retninger for å videreutvikle oss og unngå stagnasjon, og vi skal få publikum til å åpne blikket og utvikle sin opplevelse av dans. Gjennom tredelingen av repertoaret med klassikerne, verk av de moderne mesterne og ny-kreasjonene, opplever vi at vi fyller mandatet og er relevante. Samtidig har vi mål å strekke oss etter og vi søker hele tiden veien videre. Vi mener de tre grenene i repertoaret blir til en meningsfull helhet, men søker også relevans i hver produksjon, på stilartens egne premisser.

Opplevelsen av kunst er individuell, og det vil naturligvis variere i hvilken grad publikum opplever våre forestillinger som relevante. Vi søker å gjøre livet større for vårt publikum på ulike måter i de ulike delene av vårt repertoar. Der noen kan kjenne seg igjen i deler av Carmens fortelling, er det kanskje øyeblikkene av gjenkjennelighet, noe menneskelig eller vakkert som skaper resonans i de moderne mesterverkene. Mens skaperne av *Ghosts – Ibsens Gengangere* ønsket å vise hvor farlig det kan være å vokse opp i en familie, vil verk av Kylián ikke fortelle en konkret historie, men likevel behandle temaer som menneskelig skrøpelighet og storhet, og

kan oppleves dypt relevante. Sentralt står likevel de nye verkene som vi skaper for mennesker av i dag. Sammen med koreografene og de kunstneriske teamene søker vi historier, tematikk eller et utgangspunkt som kan gi næring til kunst som kan bety noe for dagens publikummere. Vi har satset spesielt på fortellingene som er en del av vårt felles ståsted og dermed er gjenkjennelige, selv om historien kanskje fortelles på en helt ny måte. Det har vært viktig å løfte kreasjonene til Hovedscenen og skape flere helaftens verk for å gi dem den plassen og slagkraften de fortjener. Målet er å skape nye signaturverk, som gjør Nasjonalballetten til et unikt kompani med verk du ikke kan oppleve andre steder. Dette er risikosport med fallhøyde – og de sjansene skal vi fortsette å ta.

Det er viktig å finne de rette rammene for nye verk og det er viktig å finne de rette stemmene for at vi skal være relevante i vår tid. Viktigst er kompetansen, men i en bransje som tradisjonelt har vært preget av mannlige koreografer og komponister, ønsker vi å ha både menn og kvinner som formidler historiene fra våre scener. Det er fortsatt mange flere jenter enn gutter som begynner med ballett, og som nevnt tidligere i rapporten jobber vi aktivt for å rekruttere flere gutter. Til tross for overvekten av kvinnelige dansere, ledes så godt som alle europeiske kompanier av menn, og det er forsvinnende få kvinnelige koreografer på de store scenene. I Norge har vi en historie med markante, kvinnelige koreografer, men det har likevel vært overvekt av mannlige koreografer hos Nasjonalballetten. De to siste årene har Ina Christel Johannessen, Ingun Bjørnsgaard, Cina Espejord og Marit Moum Aune skapt kunst til hovedscenen vår, og vi har hatt en helaftens forestilling med Kjersti Alveberg på Scene 2. Vi anerkjenner at det fortsatt er en vei å gå og at det trengs et løft for at flere kvinner skaper historier til de store scenene.

Ballett er en internasjonal kunstart, og vi mener mangfoldet av nasjonaliteter blant våre dansere og koreografer gjør oss dyktigere og mer relevante i ballettmiljøet og i den globale verden vi lever i. Samtidig lever vi og danser i Norge, og skal være med å sikre rekrutteringen til kunstarten her hjemme og at norske stemmer slipper til på våre scener. I en multikulturell virksomhet hvor vi konsekvent praktiserer såkalt fargeblind casting er det et mål å bygge enerne blant norske dansere og koreografer. Vi ser ingen motsetning mellom dette og det å ha et sterkt internasjonalt innslag. De fremste norske danserne er etterspurt internasjonalt så vel som nasjonalt, og det samme er tilfelle med våre huskoreografer og andre norske koreografer vi bygger samarbeid med. Nasjonalballetten skal være et godt sted for norske kunstnere å skape. Som beskrevet i **Vilje-kapittelet** s. 43 søker vi også å samarbeide utover institusjonen for å skape relevans i vårt eget kulturlandskap og være en del av et større lokalt og nasjonalt kunstmiljø.

Balletten står i det vi opplever som et fruktbart spenn mellom tradisjon og samtid. Med sine knapt 60 år er Nasjonalballetten et ungt kompani, men skal forvalte bevegelser og trinn fra flere hundre år tilbake, og vise hvordan denne arven kan være relevant i dag. De klassiske ballettenes innhold er ikke i seg selv relevante i vår tid. Relevansen skapes først og fremst gjennom måten de fremføres. Det må ligge et så

høyt teknisk nivå til grunn hos solisten at fortolkningen blir fri og oppleves meningsbærende. Gjennom frasering, musikalitet og rollefortolkning kan kunsten treffe en dyp menneskelig nerve som gjør at et klassisk verk oppleves relevant. Klassisk ballett har utviklet seg kolossalt selv om verkene er de samme, og for eksempel *Svanesjøen* danses på en ganske annen måte i dag enn for hundre år siden. Vi mener Nasjonalballetten har hatt en solid teknisk utvikling det siste tiåret som speiles i måten vi framfører klassikerne på i dag. Både det å bevare dagens nivå og ytterligere heve det, slik vi ønsker, er et kontinuerlig arbeid, som er beskrevet mer detaljert under Evne-kapittelet. Vi søker å inkludere det beste av ulike stilarter innen klassisk trening. Nasjonalballetten har ballettmestre som er enere i sitt fag og benytter de ledende kreftene i verden som gjestepedagoger og iscenesettere. Klassisk ballett av i dag betyr at treningen er fokusert på fotarbeid og artikulasjon, å bevege seg større og mer atletisk, samt en stilforståelse hvor holdning i overkropp og armer reflekterer stilen, enten det er romantisk som i *Giselle*, klassisk som i *Svanesjøen* eller neoklassisk som hos Balanchine.

Både gjennom det klassiske og det nyskapte skal vi lage nye rom av opplevelser, som sier noe om hva det er å være menneske og den verden vi lever i. Til grunn for det nyskapte og måten vi framfører både dem og det internasjonale nåtidsrepertoaret, ligger arven vår i det klassiske. De ulike delene av vårt repertoar er dermed gjensidig avhengig av hverandre.

Vi ønsker å favne et bredt publikum, slik det beskrives i kapitlet **Hele Norges operahus**, fra s. 87, og legger ikke repertoaret ut fra en tankegang om at det ene passer for de unge, det andre for de eldre – fordi inngangen til og opplevelsen av kunst kan være så forskjellig. Vi programmerer med tanke på å lage og vise kunst med et mangfold av innhold og uttrykk, og har som sagt valgt å gjøre dette gjennom tredelingen med klassikerne, det internasjonale nåtidsrepertoaret og ny-kreasjonene.

Som beskrevet i formidlingskapitlet og i delen om eierskap og engasjement i ballettkapitlet, arbeider vi imidlertid aktivt for å senke terskelen til kunstarten og gjøre den kjent for flere, uten at kravet til kvalitet forrykkes. I dette arbeidet og programmeringen er barn og unge en særskilt målgruppe. For det første fordi vi er opptatt av å skape fremtidens ballettpublikummere, dessuten fordi det er vår oppgave å tilby forestillinger som kommuniserer med alle aldersgrupper og denne gruppen må få laget forestillinger rettet spesielt til seg for at de skal kommunisere. Derfor har vi hver sesong familieforestillinger som *Nøtteknekkeren* og rene barneforestillinger som Jo Strømgrens *Kjøkkenet*. Vi har også ungdomsforestillinger, som Cina Espejords dokudans *Over hodet under huden*.

Som beskrevet tidligere i rapporten har Nasjonalballetten stått for en økning i antall produksjoner, antall forestillinger, antall nye verk – og antall publikummere de siste årene. I siste hele driftsår på Youngstorget, 2006, ble det danset 59 ballettforestillinger for 47 545 publikummere – i Bjørvika i 2014 ble det danset 169 forestillinger for 132 030 publikummere. Aldri har flere sett ballett i Operaen enn i 2014. Over 29 000 flere så en ballettforestilling enn året før, og belegget på

Hovedscenen endte på 95 prosent. Vi skal alltid jobbe iherdig for å nå mange, men skal ikke ha som mål at alt skal fylle salene til randen. Det er riktig å differensiere publikumsmålene etter ulike typer av produksjonene. Vi kunne ikke vite at *A Swan Lake* ville bli en publikumssuksess, men det var riktig å satse på den. Likevel er det helt grunnleggende for vår virksomhet at mange har et forhold til Nasjonalballetten og kunsten vår.

Nasjonalballetten er et kompani som hele landet skal føle eierskap til. Når vi turnerer rundt i Norge skal det være med et velprøvd materiale, det beste vi har å by på, men samtidig skal et besøk i Operaen være mettet med den magi du bare kan oppleve akkurat her, i Den Norske Opera & Balletts kjerne. Mange tusen publikummere ser klassisk ballett i Operaen hvert år, men vi har en ambisjon om også å få store, klassiske produksjoner ut til andre norske scener for å åpne for slike opplevelser ellers i landet. Som tidligere nevnt er dette kostbart, men vi ser stadig etter nye måter og samarbeidsformer som gjør at vi skal få det til. Vi vil at Nasjonalballetten skal ha en tydeligere tilstedeværelse rundt i hele Norge, både med hovedkompaniet og Nasjonalballetten UNG.

Nasjonalballetten har de siste årene tatt steget ut i verden og er i ferd med å bli et internasjonalt turnerende kompani – og en merkevare for Norge. De siste årene har vi gjestet St. Petersburg, Paris, Baden-Baden, Houston og Granada. De to neste årene står Berlin, Madrid, Bilbao, Wien og Paris på programmet. Vi registrerer en etterspørsel som langt overgår det vi har kapasitet til å gjøre: Verkene som ønskes er de vi har skapt selv – de vi ønsket skulle være med å bygge Nasjonalballettens identitet og som vi ser er i ferd med å skje. Samtidig skal ikke våre internasjonale ambisjoner gå utover aktivitetsnivået her hjemme.

Vi lager produksjoner vi tror på og evaluerer oss selv ned til hvert minste trinn. Det er vårt fokus. Samtidig ønsker vi å kommunisere nasjonalt – og internasjonalt, slik vi skisserer i Vilje-kapittelet. Når vi skal måle effekten av det vi gjør må vi vise til mottakelsen kunsten får der ute og resonansen som skapes. De siste årene har vi nådd ut med ulike verk på nye og meget ulike arenaer. Et eksempel er at Nasjonalballetten høsten 2014 gjestet det renommerte Champs Elysées-teatret i Paris med en helaften signert Jiří Kylián. I salen satt sentrale skikkelser i fransk og internasjonal ballet, publikummere og en stor gruppe journalister og anmeldere. Financial Times skrev: «The Norwegian National Ballet looked superb throughout – alert and musical. We should see more of them on the international scene soon.» Et annet eksempel er *A Swan Lake*, som skapte svartebørs-tilstander her hjemme og har ført til stor etterspørsel fra verden der ute. Forestillingen har slått an, men også historien om tilblivelsen av verket i vårt hus skaper interesse. Dokumentarfilmen *Rare Birds* vant pris ved dansefilmfestivalen i San Francisco og skal blant annet vises på Lincoln Center i New York. Det profilerer Nasjonalballetten, men også Den Norske Opera & Ballett, menneskene som jobber her og vår måte å jobbe på. Vi har i vår strategi at vi skal være toneangivende, et kompani å regne med i den internasjonale ballettverdenen, og vi ser hvordan utenlandske dansekritikere legger turen til Oslo og

anmelder våre forestillinger. For oss er det viktig med kritiske vurderinger, også satt i en internasjonal sammenheng siden vi er det eneste ballettkompaniet i Norge. I Dance Europe's Critic's Choice for 2014/15 sesongen ble *Carmen – en ballett i tre akter*, *Ghosts – Ibsens Gengangere*, tre av våre dansere og ballettsjefen trukket frem i ulike kategorier. Vi ser med bekymring at kritikk av dans ikke står like sterkt i norske medier, men vil arbeide aktivt for å ha dialog med mediene om anmeldelser og annet journalistisk innhold.

Vi mener de tre grenene i repertoaret: klassikerne, verk av moderne mestere og egne signaturverk, er en formel som har gjort Nasjonalballetten til det vi er i dag.

Allsidigheten i repertoaret og den signaturen vi er i ferd med å meisle ut, tiltrekker seg dyktige dansere fra hele verden. Det har brakt oss et stort publikum hjemme og befestet kompaniet som toneangivende. Samtidig vil vi stoppe opp ved hvor hårfin balansen er for at et repertoar både skal tiltrekke publikum, utvikle kompaniet og være nyskapende. For å illustrere viser vi til høsten 2015, som ikke er en del av denne evalueringen, men likevel fungerer som eksempel. Her etterfølges vår egen produksjon av *Manon*, av *Back to the Future* med verk av William Forsythe og en nykreasjon av Alan Øyen; *Giselle* og *Nøtteknekkeren*. I tillegg satser vi på nyskrevet dramatik i *Jingle Horse* i samproduksjon med winter guests. Et slikt repertoar gjør at kompaniet og ressursene utnyttes til fulle. Dersom trangere rammer skulle gjøre at vi ikke kunne satse på spissede produksjoner som *Back to the Future*, ville den samme perioden sett helt annerledes ut. Én produksjon fra eller til kan utgjøre om repertoaret er utfordrende og relevant eller tilbakeskuende.

Kjernen av alt vi gjør og alt vi får til er kompaniet og danserne. Satsningen med Nasjonalballetten UNG rommer mye av det vi ønsker skal spire i fremtidens nasjonalballett. Rekrutteringen inn i hovedkompaniet vil fra nå av i all hovedsak skje fra UNG-kompaniet. Ambisjonen vår er å skape et kompani innenfra med høy kunstnerisk integritet og sterke individer. Det handler om å bygge selvstendige dansere drevet av indre motivasjon fremfor jerndisiplin styrt utenfra. Slik vil vi bygge vårt særpreg tuftet på en verdibasert prestasjonskultur, med røttene sterkt plassert i det klassiske og med åpent blikk for nye sceniske uttrykk. Det må til skal vi gjøre livet større.

## OPERAORKESTRET

Operaorkestret består pr. 1.1.2015 av 101 fulltidsansatte orkestermusikere, fordelt på 15 instrumentgrupper, som i evalueringsperioden har hatt musikk sjef John Helmer Fiore som sin leder.

### VILJE

Som påpekt i de to tidligere kapitlene – evalueringen av opera og ballett – er Operaorkestret en felles ressurs for Nasjonaloperaen og Nasjonalballetten. Gjennom sesongen medvirker orkestret i 150–160 opera- og ballettforestillinger, der repertoaret i hovedsak er lagt av opera- og ballettsjef, men i konsultasjon med musikk sjef. I tillegg spiller de hver sesong tre til fire større symfoniske konserter på Operaens hovedscene. Siden orkestret dermed ikke har det samme repertoaransvaret som Nasjonaloperaen og Nasjonalballetten, blir evalueringspotensialet i repertoarprofilen følgelig mer avgrenset. Konserttilbudet med gjestende orkestre og ensembler vil også utdypes kapitlet **Et bredt konserttilbud for gjestende utøvere** s. 84.

### NYE AMBISJONER FOR OPERAORKESTRET

I forbindelse med innflyttingen i nytt hus i 2008 ble det staket ut en ny kurs for Operaorkestret. Orkestrets misjon og naturlige rolle er herfra å være et omdreiningspunkt i de fleste av DNO&Bs opera- og ballettproduksjoner. Samtidig skal orkestret ha en selvstendig profil som et symfoniorkester av svært høy klasse.

Det var også et uttalt ønske og en klar strategi om at kvalitetsnivået skulle søkes hevet og identiteten skulle styrkes. Ambisjonene kretset konkret rundt å forbedre den faglige stabiliteten, øke kvaliteten på samspillet, skape et større uttrykksrom, søke etter eksepsjonelle ytelser, samt gi orkestret og de individuelle musikerne en tydeligere eksponering – henholdsvis som et selvstendig kompani og som individuelle kunstnere – både innen DNO&B og i det norske musikk livet.

### NY LEDELSESMODELL OG NYE TILTAK

Opprettelsen av *Musikksøylen (Musikkfaglig avdeling)* og ansettelse av ny musikk sjef og en ny orkestersjef i en ny rolle med et utvidet mandat (etter etableringen i Bjørvika), var sentralt i prosessen med å styrke Operaorkestrets identitet. Musikksøylen innbefattet i starten av evalueringsperioden tre kompanier – Operaorkestret, Operakoret og Barnekoret. *Musikk sjefen* var øverste kunstneriske sjef for denne avdelingen, mens *orkestersjefen* var administrativ leder og samtidig også musikk sjefens stedfortreder i organisatoriske og kunstneriske spørsmål, og deltok i ukentlige møter med *opera-* og *ballettsjef*. Orkestersjefen var dessuten fast medlem av ledergruppen gjennom perioden, noe som understreket orkestrets og korenes sentrale betydning i organisasjonen. Disse strukturene ble senere endret,



først ved at korene i 2013 ble flyttet ut av Musikkøylen og lagt under Nasjonaloperaen. Dette skjedde først og fremst på grunn av administrative ressurser, men også fordi korene kunstnerisk sett hørte mer naturlig til i Operasøylen.

Fra 1.1.2015 kom det en ny endring ved at orkestersjefens rolle ble endret til *Orkesteradministrator*. I perioden DNO&B er uten musikk sjef, vil den nye orkesteradministratoren rapportere til operasjef. Orkesteradministrator er ikke lengre medlem av ledergruppen.

Noen av **musikksjefens faglige ambisjoner** for arbeidet med orkestret var å:

- forbedre musikalsk fleksibilitet
- forbedre nøyaktighet og kvalitet innen rytme og presisjon
- gjøre gode rekrutteringer
- heve orkestrets profil internt og eksternt
- gi orkestret nye og interessante repertoarutfordringer både ved å påvirke opera- og ballettrepertoaret, samt gjennom de symfoniske konsertene.

I det daglige arbeidet med repertoarplanlegging og utnyttelse av orkesterressursene var musikk sjefens rolle som en autonom øverste faglig autoritet for orkestret. Alle repertoarmessige ønsker og vurderinger fra opera- og ballettsjef skulle i prinsippet forelegges musikk sjefen for en faglig vurdering. Etter behov ville musikk sjefen delegere disse vurderingene til orkestersjef. Momenter som måtte vektes og vurderes, var for eksempel:

- I hvilken grad er dette verket en interessant / utviklende utfordring for orkestret
- Vil orkestret kunne løse oppgaven på en god måte
- Vil det kreves spesialkompetanse i form av spesielt innleide musikere – evt. om hele oppgaven skulle gis til et spesialisert orkester (f.eks. ved autentisk oppførelsespraksis av barokkmusikk)
- Hvilke ressurser vil et gitt verk kreve av orkestret – sett i relasjon til den øvrige spilleplanen. Hvilken størrelse på orkestret vil det være mulig/ønskelig å tilby for et gitt verk

Ved planleggingen av orkestrets egne symfonikonsserter var naturligvis disse vurderingene en løpende del av beslutningene rundt repertoar og valg av dirigenter og solister.

En sentral faktor rundt den valgte strukturen med en selvstendig, kunstnerisk likeverdig musikk sjef, var at vedkommende nettopp skulle kunne gjøre uavhengige musikkfaglige vurderinger, med et perspektiv både for Nasjonaloperaen og Nasjonalballettens ønsker og behov, målt opp mot utviklingen av orkestret som et selvstendig kompani. Målet med å styrke orkestrets egen kvalitetsutvikling var å gjøre det til et bedre opera- og ballettorkester, men samtidig ha et mandat for å foreta

frittstående faglige vurderinger for orkestret – balansert mot operaen og ballettens ønsker. Om musikkssjefen er underlagt opera- eller ballettsjef istedenfor å være likestilt, vil det kunne påvirke muligheten til å ta de beste valgene for utviklingen og opprettholdelsen av orkestrets faglige nivå.

Om orkestret i fremtiden fortsetter å være et separat kompani på linje med operaen og balletten, vil det bidra til å sikre at de økonomiske ressursene til driften opprettholdes og jevnlig vurderes ut i fra et perspektiv om hva som er mest tjenlig for å oppnå gode, stabile resultater. Om de eksempelvis underlegges Nasjonaloperaens administrasjon vil en mulig konsekvens være at de i større grad ville bli påvirket av de ressursmessige vurderingene som blir gjort for Nasjonaloperaen som helhet.

---

#### NY KONSERTSATSNING

Det ble satt i gang en rekke tiltak langs forskjellige parallelle akser for å oppnå de faglige ambisjonene, der følgende tre var knyttet til *repertoaret*:

- Utvikle en egen **symfonisk konsertserie** på Hovedscenen. Med sin unike akustikk ble Hovedscenen en gave til orkestret og dets utvikling. Operaorkestret har i sitt daglige virke et naturlig fokus på opera- og ballettrepertoaret, så i denne serien skulle de få vise seg frem i det sentrale symfoniske konsertrepertoaret. Dette spenner fra klassisismens Mozart, Haydn og Beethoven, via Schubert, Mendelssohn og Tsjajkovskij i den tidlige romantikken, gjennom senromantikk med Strauss, Rakhmaninov og Mahler og opp mot nyere tid med Stravinsky, Sjostakovitsj og Bartok, foruten helt nyskrevne verk. Disse komponistene og periodene byr på ulike utfordringer både for den enkelte musiker og hele orkestret som samspillende organ. Nettopp denne bredden i repertoaret er nødvendig for å utvikle alle de forskjellige sidene ved orkestret – som i sin tur bidrar til å gjøre det til et enda bedre opera- og ballettorkester. Operaorkestret hadde i starten av perioden fire–fem egne symfonikonsserter på scenen, som har hatt meget stor betydning for utviklingen på mange plan. Antallet er siden, av økonomiske og ressursmessige grunner, blitt redusert til tre konsserter per sesong.
- Opprette en egen konsertserie med **kammermusikk**, hvor musikerne får mulighet til å dyrke og vise frem nye sider. Blant annet gir disse konsertene enkeltmusikere som i det daglige ikke har en så eksponert rolle, muligheten til å lede og opptre solistisk. Dette har tatt form som en serie faste, programmerte konsserter på Scene 2. Flere av disse konsertene holder svært høyt nivå, med en stadig positiv utvikling i publikumstilstrømningen både gjennom antallet besøkende og sammensetningen – med en åpenbart økende andel yngre publikummere.

- Engasjere **gode dirigenter**. Best mulige dirigenter er essensielt både for den direkte faglige funksjonen i en gitt produksjon, men også for identitetsbygging og opplevelsen av å bli tatt på alvor som kompani. Utover sin egen musikk sjef er orkestret blant annet blitt ledet av kapasiteter som Lorin Maazel, Zubin Mehta, Leif Segerstam, Alexander Lazarev, Rinaldo Alessandrini, Michail Jurowski, Neeme Järvi og Hartmut Haenchen. Dette er kjente dirigenter fra den internasjonale musikkarena, som stiller store krav til orkestrene de arbeider med. I møtet med disse har Operaorkestret blitt utfordret på mange plan – og har strukket seg til stadig nye høyder. Musikerne ble oppfordret til å bidra til kvalitetsøkningen ved å gi rutinemessige skriftlige evalueringer av hver dirigent. Valget av dirigenter ble også gjenstand for en tverrfaglig, helhetlig vurdering mellom de kunstneriske sjefene ved DNO&B.

---

## NY ORGANISERING

I tillegg til satsningen på egne konserter som en del av utviklingen av orkestret, kom en lang rekke tiltak innen selve organiseringen av Operaorkestret, hvor man søkte å:

- Forbedre kvaliteten på **rekrutteringsprosessene**: Det ble utarbeidet nye retningslinjer for ansettelsen av nye musikere, samt lagt ned et betydelig arbeid rundt forbedring og utvikling av intern kultur og holdninger til rekrutteringen. Den generelle bedringen i arbeidsforholdene og orkestrets økte status var også tenkt som en del av rekrutteringsprosessen, siden disse faktorene kunne gjøre at flere gode kandidater søkte på ledige stillinger.
- Forbedre **administrative prosesser og rutiner**: Det ble utviklet og innført systemer og rutiner for å stabilisere og bedre arbeidshverdagen til musikerne og skape en mer gjennomslukt og forutsigbar administrasjon av orkestret. Musikerne er dessuten blitt mer involvert i beslutningsprosessene, blant annet gjennom en styrking av *Faglig utvalg* – musikernes kunstnerisk-faglige samarbeidsutvalg, hvor også administrasjonen var representert på alle møter.
- **Øke forutsigbarheten** og kvaliteten på planleggingen for bruken av orkestret, samt gjøre musikernes individuelle arbeidsplaner mer logiske og forutsigbare. OO har en spesielt tett arbeidsplan i forhold til andre orkestre i Norge. De jobber betydelig flere kvelder og helger, og har i praksis færre felles friuker enn de andre orkestrene. For å kunne betjene det høye aktivitetsnivået ved DNO&B, og benytte orkestrets kapasitet til det fulle innenfor tariffavtalen, må musikerne «rottere» eller «alternere» på ulike prøver og forestillinger, og ingen arbeidsuker er like. Dette stiller store krav både til arbeidsplanene og til det administrative apparatet som skal sikre bemanningen til en hver tid. På alle de 150–160 forestillingene orkestret spiller hver sesong kreves det i praksis en fulltallig bemanning for teppet skal kunne gå opp. Ved fravær som ikke kan dekkes inn av orkestres fast ansatte, må det engasjeres vikarer fra

inn- og utland – ofte på noen timers varsel. Dette skaper et stort og vedvarende arbeidspress på orkestrets administrasjon. For å sikre en god ressursutnyttelse ble orkesteradministrasjonens videre medvirkning i de sentrale planprosessene på huset også styrket.

- Skape mer forutsigbarhet og bedre oversikt både for alle musikerne og administrasjonen, gjennom innføringen av et *tjenestebasert system*, hvor hver enkelt musikers arbeidsplikt deles opp i antall fremmøter, gjennomsnittsberegnet pr år. Oppfølgingen av musikerne innenfor dette systemet medførte en merbelastning på orkestrets administrasjon, men totalt sett har endringen likevel gitt en betydelig gevinst i form av større forutsigbarhet for alle parter, gjort langtidsplanlegging mer oversiktlig, samt bidratt til å sikre en rettferdig fordeling av arbeidsbyrden mellom musikerne. Den har også vært medvirket til å stabilisere det faglige nivået for orkestret, gjennom en tryggere og mer gjennomtenkt bemanning i det daglige.
- Foreta grundige og brede vurderinger rundt permisjoner, for å kunne balansere orkestrets kollektive stabilitet mot den enkelte musikers personlige behov og faglige utvikling. Ved å gi permisjoner til musikere for å medvirke i andre orkestre og sammenhenger, bidrar man til å øke deres kompetanse og motivasjon – noe hele orkestret drar nytte av i et større perspektiv. Likevel er den sentrale arbeidsoppgaven til en orkestermusiker å utvikle et best mulig samspill med sine kollegaer for å skape en optimal helhet. I så måte er det daglige samarbeidet på prøver og forestillinger essensielt, og permisjoner og stort fravær virker negativt inn i denne sammenhengen. Det var et mål å gi musikerne selv et eierskap til denne problemstillingen, for å styrke opplevelsen av felles utvikling mot et stadig bedre orkester.
- Ta tak i personalkonflikter og søke å løse opp interne spenninger. Arbeidshverdagen til en orkestermusiker er preget av høyt prestasjonspress, nøye fastlagte arbeidstider og en spesiell arbeidssituasjon. Et godt og lojalt faglig samspill mellom kollegaene er essensielt for å oppnå målene. Samtidig er den enkelte musiker en individuell kunstner som skal bidra med sitt unike uttrykk. I enkelte sammenhenger kan disse faktorene føre til konflikter som kan være belastende både for det kollektive arbeidsmiljøet og den enkelte medarbeider.
- Sette søkelys på musikerhelse (hørsel/ergonomi/psykososialt) gjennom seminarer, individuelle tilbud, egne hvilerom med massasjestoler, med mer. Tiltak rundt den enkeltes helse er helt nødvendig med tanke på de helt spesielle belastningene orkestermusikere utsettes for, og et viktig signal om vilje til å utvikle en god arbeidsplass for alle. Som en del av dette bildet hadde orkestersjefen i perioden et tett og gjensidig samarbeid med Olympiatoppen for å utveksle erfaringer og søke etter potensial for samarbeid og

kompetanseutvikling. Denne kontakten resulterte også direkte i flere forskjellige tiltak, for eksempel seminarer, og individuell hjelp og oppfølging av til musikere. DNO&Bs samarbeid med Olympiatoppen vil behandles mer i kapitlet **Prestasjonskultur, talentutvikling og ledelse** s. 107.

- Stille tydelige krav til orkestrets medlemmer, og samtidig gi mest mulig positive og konstruktive tilbakemeldinger. Det var et mål å vise orkestret at de ble tatt på alvor og lyttet til. I det lå blant annet en uttalt forventning om faglig kontinuitet og profesjonalitet på alle plan. Noen av endringsprosessene i orkestret møtte naturlig nok en del motstand. Det var derfor en kontinuerlig ambisjon å lytte til innspillene samtidig med å holde fast ved endringstiltakene til de var blitt prøvd ordentlig ut. Musikkjefen stilte på sin side høye krav til individuell forberedelse og engasjert tilstedeværelse i samspillsituasjonen.
- Det ble lagt vekt på å søke å synliggjøre og formidle den positive utviklingen og resultatene som ble oppnådd internt. Dette skjedde blant annet gjennom tilbakemeldinger i et ukentlig informasjonsskriv, felles muntlige tilbakemeldinger til orkestret etter konserter og premierer, samt artikler om orkestret i internmagasinet *Backstage*.

#### *Utfordringer:*

- Arbeidsplanene til OO er blitt betydelig bedre og mer forutsigbare, men for å komme enda et skritt videre bør dagens manuelle system erstattes med et elektronisk for bedre bearbeidelse og presentasjon av musikernes individuelle planer. Siden eksempelvis bare én manglende musiker til en forestilling i ytterste konsekvens kan medføre avlysning, med betydelige kostnader på mange plan, er det avgjørende å minimere risikoen for manuelle feil. Her er samarbeidet med IKT-avdelingen essensielt, nettopp for effektiv utnyttelse av eksisterende digitale planverktøy. Se mer om dette under **Effektiv ressursutnyttelse**.
- Arbeidet med å bedre arbeidsmiljøet er kontinuerlig, men det trengs tiltak for bedre å kunne ivareta den enkelte musiker etter behov. Innenfor gjeldende organisasjonsstruktur har det f.eks. ressursmessig vært nærmest umulig å gjennomføre årlige medarbeidersamtaler med alle musikerne.
- Arbeidet rundt musikerhelse må opprettholdes og utvikles. Mange har store utfordringer med ulike belastninger, noe som i en årrekke har vært et underprioritert felt.

## ENGASJEMENT OG PROFILERING

Engasjementet rundt Operaorkestret både internt og eksternt har økt betraktelig fra 2011 til i dag. Gjennom sitt tette daglige samarbeid med sangsolister og dansere har Operaorkestret opparbeidet seg unike kvaliteter innenfor samspill, musikalsk fleksibilitet, tilpassing av dynamikk og agogikk (plastisk utforming av tonelengde og frasering). Som nevnt har det vært en ambisjon å fremelske disse sidene ytterligere – blant annet for å gi OO en egen tydelig profil i det norske orkesterlandskapet. Gjennom å styrke en egen identitet, har orkestrets kollektive selvtillit økt og stadig flere gode musikere fra inn- og utland søker seg nettopp til Operaorkestret. Orkestermusikerne selv gir tilbakemeldinger gjennom arbeidsmiljøundersøkelser om at de opplever jobben sin som svært meningsfull, at det interne arbeidsmiljøet og samholdet generelt er meget godt, og musikerne er stolte av å være en del av ensemblet.

Operaorkestrets utvikling for har stor betydning for den kunstneriske utviklingen i Nasjonaloperaen og Nasjonalballetten. Dette er omtalt i respektive seksjoner i evaluering, og vi viser særskilt til Nasjonaloperaens kapittel om **Dialog og evaluering** s. 23, **Regissører og dirigenter** s. 34, og **En opera for og i vår tid** (s. 40 og utover), samt Nasjonalballettens kapittel om **Nasjonalballettens og hele husets orkester** s. 57, og redegjørelsen for Koreografihuset under **Nasjonalballetten og andre kunstmiljøer** s. 48.

Foruten de nevnte tiltakene som er gjort for å heve det faglige nivået og identiteten til Operaorkestret til dagens nivå, har blant annet disse faktorene hatt en klar positiv innvirkning på orkestrets utvikling:

- Hovedscenens eksepsjonelle akustikk – både i graven og oppe på scenen. Musikerne hører hverandre godt, instrumentene klinger flott og tydelig ut i rommet, samt at den gunstige balansen med sangerne på scenen gir større rom å utfolde seg dynamisk i graven
- En egen, svært god prøvesal. Denne har skapt ro rundt prøvene og økt mulighetene til å utvikle en stadig bedre musikalsk samspill
- Gode garderober og øverom
- Å ha sin arbeidsplass i et spektakulært og inspirerende bygg
- Svært høyt publikumsbelegg på forestillingene
- Den generelle positive oppmerksomheten DNO&B får i samfunnet

Som i evalueringsperioden består Operaorkestret i dag av cirka **100 fast ansatte musikere**. Disse er fordelt på **15 forskjellige instrumentgrupper**, og orkestret kan i hovedsak deles opp 50/50 i strykere og blåsere/harpe/slagverk.

Forholdet mellom de individuelle ferdighetene og dynamikken mellom musikerne i den enkelte instrumentgruppen er avgjørende for hvordan gruppen presterer samlet. Hvis én musiker av ulike årsaker befinner seg på et lavere faglig nivå enn sine kollegaer eller underpresterer i en periode, vil hele gruppen fremstå som mindre god i sammenhengen. Dette kan skape spenninger mellom musikerne i en gruppe, og et høyt individuelt prestasjonspress. Noen av de mindre blåsergruppene i OO er under spesielt høyt arbeidspress, blant annet fordi de består av få og svært spesialiserte musikere – og dermed blir meget sårbare ved fravær innenfor gruppen. En høy gjennomsnittsalder i en liten instrumentgruppe øker også sårbarheten fordi musikeryrket har spesielt høy fysisk og mental belastning. Gode fremtidige «seniortiltak» som tilpasset arbeidsmengde og tilbud om forebyggende helsetiltak ville kunne avhjelpe dette.

Samtidig kan musikerne i en gruppe med et godt arbeidsmiljø og en god samspillsdynamikk «spille hverandre gode», slik at helheten blir bedre enn de enkelte faktorene. Nettopp fordi musikernes individuelle ferdigheter og evne til samarbeid er så avgjørende, er utskifting og nyrekruttering innenfor gruppene meget følsomt – samtidig som det ligger et betydelig potensial i dette.

Ett eksempel er 1. fiolingroupen: Under evalueringsperioden ble det besluttet å ansette to nye konsertmestere i én ledig stilling, fordi begge de aktuelle kandidatene hadde unike kvaliteter og utfylte hverandre. De er usedvanlig dyktige instrumentalt, og gode ledere med mange positive menneskelige trekk. I tillegg til den dyktige konsertmesteren som allerede var ansatt fikk dermed denne gruppen totalt tre særskilt dyktige ledere som virket både samlende og inspirerende på de øvrige medlemmene. Resultatet er at 1. fiolingroupen som helhet har hatt en rivende utvikling og nå presterer på svært høyt nivå. Gruppen rapporterer at arbeidsmiljøet er meget godt, og også de musikerne med lengst fartstid i orkestret har fått ny giv og inspirasjon.

De individuelle ferdighetene og det faglige nivået blant musikerne generelt har økt betraktelig de siste årene. Mange nye musikere på svært høyt nivå er kommet til, og i stor grad inspirert sine kollegaer til å yte stadig bedre. Det generelle hevede kvalitetsnivået i orkestret stiller høyere krav til den enkelte. Den gjennomgående kvaliteten på dirigentene er gått opp – og disse har høye forventninger og bidrar også til å stille større krav til de individuelle prestasjonene. Videre har det vært gjennomført en bevisst reduksjon i felles prøvetid – både for å utnytte orkestrets forestillingskapasitet, men også for å holde trykket oppe i prøveperioden.

Som nevnt i delen over har OO utviklet unike kvaliteter innen fleksibilitet og evne til samspill og samarbeid med sangere og dansere. Videre har mindre grupper og enkeltmusikere i noen sammenhenger samarbeidet med dansere og sangere i mer kompakte formater, for eksempel Koreografihuset (se mer under ballettkapitlet, **Ny-kreasjonene**, s. 54), samproduksjonen *På sommerslottet* (2013–2014) og operaproduksjoner som *Pimpinone* (2013) og *Hege og Øivind går til operaen* (2014). Dette har vært meget vellykket, ikke bare i et kunstnerisk og publikumsmessig perspektiv, men også fordi det har hatt en klar effekt i å knytte husets kunstnere tettere sammen, og bidratt til motivasjon og faglig utvikling.

**Økt profesjonalitet** på alle plan har vært et mål – også i orkesteradministrasjonens arbeid. Tanken har vært at alle aspekter rundt driften skulle forbedres og utvikles parallelt, for å forsterke effekten og utbyttet av satsingen. DNO&Bs verdier *Profesjonell – Uredd – Sjenerøs* har ligget i bunnen av dette arbeidet, og både administrasjonen og musikerne har reflektert over hvordan disse verdiene kunne innlemmes innenfor de forskjellige rollene og arbeidsoppgavene.

Som nevnt er også rekrutteringsprosessen forbedret. Rekruttering til et symfoniorkester baserer seg nærmest utelukkende på prøvespill med aktuelle kandidater for en jury bestående av orkestrets egne musikere. Foruten å profesjonalisere rammene rundt selve prøvespillet ytterligere, og arbeide med å tydeliggjøre roller og mål for ansettelsene, ble det også utarbeidet nye rutiner for evaluering av kandidatene både under og i etterkant av prøvespillet. Det ble blant annet åpnet for muligheten av å la kandidater, som en del av prøvespillet, få prøve seg i selve rollen i orkestret i en avgrenset periode. Dette hadde vi gode erfaringer med, og både kandidatene, musikerne i orkestret og orkestrets administrasjon opplevde at de fikk et betraktelig bedre grunnlag å ansette på.

Dirigentene som arbeider med OO priser dem for det faglige nivået, svært god disiplin, individuell dedikasjon og entusiasme, og et hyggelig og positivt arbeidsmiljø. Også vikarer og gjestende musikere rapporterer at de blir godt mottatt i orkestret.

Blåsersolistene og konsertmestrene er spesielt synlige og yter jevnlig prestasjoner på høyt internasjonalt nivå. Dette blir både kommentert og verdsatt av publikum og kritikere, og er en kilde til inspirasjon og følelse av stolthet på orkestrets vegne blant musikerne.

#### *Utfordringer:*

- Orkestret kan fremdeles ha ambisjoner om å forbedre det uttrykksmessige energinivået som ensemble, og i enda større grad få de individuelle musikerne til å engasjere seg sterkere og yte enda bedre. Videre kan de søke å utvikle et enda større spenn i sitt uttrykk – både dynamisk og klanglig. Det daglige arbeidet i orkestergraven skaper en utfordring gjennom at musikerne må legge visse begrensninger på seg både fysisk og dynamisk på grunn av den



begrensede plassen. Her vil faktorer som egne konserter og inspirerende dirigenter være av stor betydning for å åpne opp og sprengne rammene.

- Etter hvert som nivået stiger, vil det alltså være enkelte musikere som ikke klarer å «henge med», noe som kan bli en personlig utfordring. OO har, i likhet med andre orkestre, behov for verktøy og rutiner som kan bedre deres evne til å hjelpe de som ikke lengre holder et høyt nok faglig nivå eller sliter med å henge med i arbeidshverdagen. Det har tradisjonelt vært krevende å omskolere eller omplassere musikere, siden de opplever at de har en særskilt spesialisert kompetanse som vanskelig kan anvendes på andre områder innenfor organisasjonen.
- Seniorpolitikken bør styrkes. DNO&B er i en spesiell situasjon siden pensjonsordningen er svært «ung». De fleste musikere ønsker derfor å stå lengst mulig i arbeid – til tross for at presset blir stadig større gjennom økte krav til kvalitet og leveranse på ypperste plan. De som ikke lenger kan eller ønsker å opprettholde nivået bør tilbys flere muligheter til å gå over i en alternativ fase av sitt yrkesaktive liv. Pensjonsgrensen på 70 år oppleves i mange sammenhenger som for høy for en orkestermusiker, og flere andre norske orkestre har 65 år som aldersgrense.
- Jobben som fast ansatt orkestermusiker har flere iboende utfordringer, blant annet gjennom til tider høyt prestasjonspress, liten mulighet til å påvirke repertoar og interpretasjon, fastlagte arbeidsplaner og et vedvarende nært samspill med kollegaer. Etter hvert kan det rutinemessige ved jobben ta over og entusiasmen falle. Ledelsen og musikerne har et felles ansvar for stadig å arbeide for å finne måter å motvirke disse effektene. Enda bedre samarbeid, og samforståelse mellom musikerne og administrasjonen om de felles målene, vil kunne øke evnen til å dra i samme retning.
- Som ledd i repertoarutviklingen, der barokkopera har fått stadig større plass, diskuteres det hvorvidt man bør søke å øke kompetansen innenfor autentisk fremførelsespraksis av eldre musikk hos musikerne i operaorkestret. Dette feltet blir mer og mer en del av en moderne musikers hverdag, men krever til dels nye instrumenter og ferdigheter, samt kunnskap om og erfaring med stilen. Derfor trengs det både å skape interesse for fordypning samt ressursmessig handlingsrom til å øke kompetansen. (Se mer om dette under operakapitlet, **Barokkopera** s. 18.)

## RELEVANS

### OPERAORKESTRETS ROLLE OG IDENTITET

Operaorkestrets prestasjoner blir i stadig større grad lagt merke til. De får gjerne store ovasjoner fra publikum i forbindelse med opera- og ballettforestillinger, og konsertene trekker et stadig større – og svært begeistret publikum.

Orkestret har en **selvskreven rolle** som en helt essensiell og betydelig del av alle operaproduksjonene og de fleste ballettproduksjonene, og i den forstand har de en unik, selvforklarende relevans og posisjon i forhold til andre symfoniorkestre. For Nasjonaloperaen er de en selvskreven partner i alle produksjoner, med mindre et annet orkester er engasjert for en produksjon. Videre spiller de til samtlige av de klassiske ballettene, som er en av tre bærebjelker i Nasjonalballettens repertoarprofil, foruten en del nyere produksjoner. Både Nasjonalballettens dansere og de gjestende koreografene uttrykker jevnlig et sterkt ønske om å få jobbe med orkestret snarere enn med innspilt musikk. Det er avgjørende for et godt samarbeid med balletten at de kunstneriske lederne – koreograf/ballettsjef og dirigent/musikksjef har en felles målforståelse. Levende musikk til ballett stiller særskilte krav til tilpasning av tempo og rytme, og det krever at både dirigent og musikere er spesielt sensitive og villige til å gjøre nødvendige tilpasninger. Videre har det vist seg at tett kontakt mellom orkesterets ledelse og gjestende koreografer både gjør samarbeidet mer smidig, samt kan åpne opp for kreativitet og forstørrede kunstneriske resultater.

I enkelte produksjoner blir orkestret utfordret til å strekke seg i **nye retninger**: De er gjerne tett involvert i utviklingen av helt nyskapende og nyskrevne ballerter – eksempelvis balletten *A Swan Lake* (2014), hvor mye av orkestreringen ble utviklet gjennom workshops med hele orkestret. Videre bidro de til oppføringer av opera innen en autentisk oppførelsespraksis, en utvikling som i det nye operahuset startet med produksjoner som *Orfeo* (2008) og *Poppeas kroning* (2009 og 2010), og ble videreført i *Ulysses vender hjem* (2012), som i sesongen 2015/16 gjenoppstår på Hovedscenen. De var også sentrale i Knut Vaages nyskrevne opera *Khairios* (2013). I noen sammenhenger har de dessuten samarbeidet med artister fra andre sjangre som *Ane Brun* og *Ketil Bjerkestrand*.

Flere andre produksjoner bidro til å stille stadig **nye krav og forventninger** til orkestrets prestasjoner innenfor kjernerepertoaret. *Lulu* (Alban Berg) i 2011, Peter Grimes (Benjamin Britten) i 2012, *Le grand macabre* (György Ligety) i 2013, *Vårofferet* (Igor Stravinsky) i 2012, *Salome* (Richard Strauss) i 2013 og *I Fokines verden* – med bl.a. *Ildfuglen* og *Petrusjka* (Igor Stravinsky) i 2013, er eksempler på produksjoner hvor orkestret ble utfordret til å strekke seg mot nye høyder – og svarte på utfordringen med betydelig suksess. Orkestret høstet lovord i finsk presse etter forestillingene av *Peter Grimes* på operafestivalen i Savonlinna sommeren 2012, og markerte seg også i den helt nyskrevne operaen *Peer Gynt* av Jüri Reinvere i 2014. Alle disse produksjonene ble ledet av musikksjef John Helmer Fiore selv, og ble sentrale i hans utviklingsarbeid med orkestret.

I **konsertserien på Hovedscenen** har hovedvekten vært på symfonisk kjernerepertoar. Med sine tre til fire konserter per sesong har intensjonen vært at dette skulle være en anledning for orkestret til vise seg frem i et repertoar de vanligvis ikke får anledning til å spille. Ikke bare er det et bidrag til publikum, men også potensielt meget utviklende for de individuelle musikerne. De fleste orkestermusikere i Norge og Europa for øvrig har sin utdanning og bakgrunn innenfor det symfoniske repertoaret – snarere enn opera og ballett – og det er ønskelig at musikerne i Operaorkestret også får måle seg i dette repertoaret. Orkestret har i de siste årene blant annet fremført «prøvestens-verk», som flere av Gustav Mahler, Dimitrij Sjostakovitsj og Sergej Prokofjevs store symfonier, med en oppsiktsvekkende høy kvalitet. Konsertserien på Hovedscenen har uten tvil hatt betydelige positive effekter på mange plan – både som et verktøy for intern faglig utvikling og vekst, samt for renommébygging og synlighet utad.

Operaorkestret har i evalueringsperioden videre medvirket på flere CD-innspillinger, TV- og DVD produksjoner, samt forestillinger direkte sendt til kinoer over hele landet (mer om disse under opera- og ballettkapitlene). Dette har også gitt dem nyttige erfaringer og bidratt til å styrke sin egen identitet.

En del av musikerne har også individuelt vært involvert i formidlingsarbeid med barn og unge i samarbeid med DNO&Bs **formidlingsavdeling**. Enkeltmusikere har deltatt på kurs og seminarer, og medvirket både i workshops med unge musikere og vært på skolebesøk. Videre kommer skoleklasser jevnlig på besøk på orkesterprøver, hvor de får oppleve musikerne og orkestret tett på. Dette opplever orkestrets musikere som meget positivt, og orkestret får god respons fra barna og skolene. Formidlingsaktiviteten i DNO&B omtales mer utførlig i kapitlet **Formidlingsvirksomhet** s. 87.

#### *Utfordringer:*

- Orkestrets egne symfonikonserter er ressurskrevende og utfordrer spilleplanen til opera- og ballettkompaniene (se bl.a. s. 48 i ballettkapitlet), men har samtidig vist seg å ha en bred og grunnleggende positiv verdi for orkesterets faglige utvikling og renommé. Disse hensynene må vurderes nøye opp mot hverandre.
- Ideelt sett kunne man ønske at Operaorkestret også presenterte nyere musikk i sitt konsertrepertoar – gjerne gjennom bestillinger av ny musikk – men av tidligere nevnte ressursmessige begrensninger har dette vært krevende å få til. Som nevnt andre steder (se blant annet operakapitlet, under **Nyskapte verk**, s. 20) er Operaorkestret imidlertid jevnlig involvert i nyere verk gjennom opera- og ballettrepertoaret.
- Orkestret kan fremdeles bli enda mer synlig og få en sterkere identitet blant Norges orkestre. Konserter og turneer vil kunne bidra til dette. Turneer med

hele orkestret er spesielt kostnadskrevenne, men erfaringene med Nyttårsturneene i Nord-Norge (2012 og 2014) samt mindre konsertturneer til eksempelvis Skien og Hamar, har vist at denne aktiviteten ikke bare er positiv for orkestrets synlighet og renommé utenfor Bjørvika, men også har en betydelig gevinst i form av økt intern motivasjon og samhold i kompaniet.

- Samarbeidet på ledelsesnivå gjennom Norsk Orkesterlederforum bør opprettholdes og styrkes.
- Formidlingsarbeidet kan utvikles ytterligere. Det er meget trolig at OO vil kunne dra nytte av en enda større involvering og synlighet i dette feltet. Ikke minst kan det ha positiv effekt på de enkelte musikernes følelse av det å utføre et meningsfullt arbeide med en samfunnsmessig relevans.

---

#### ET BREDT KONSERTTILBUD MED GJESTENDE UTØVERE

I nytt operahus fikk DNO&B fort et stadig voksende publikum, som hadde svært høye forventninger både til tilgjengelighet og til kvalitet i alle ledd. Det utviklet seg derfor tidlig en ambisjon om å drive en økt grad av konsertvirksomhet ved DNO&B, som et publikumstilbud i tillegg til opera og ballett. Dette ønsket ble hovedsakelig ansporet av det nye bygget, og de mulighetene de nye salene og scenene ga. Siden de fleste konserter som oftest bare gis én gang, egnede de seg godt til å fylle ut de kveldene huset ikke kunne tilby opera- eller ballettforestillinger. Ønsket om å kunne gi et bredt konserttilbud underbygde ikke minst målet om å være hele Norges operahus: Gjennom en annen type programmering ville man trekke nye publikummere til huset – som hittil ikke hadde oppsøkt opera eller ballett – ut fra en tanke om at det ville senke terskelen også til DNO&Bs kjernevirksomhet.

---

#### SCENER OG MULIGHETER FOR GJESTENDE UTØVERE

Det viste seg raskt at Hovedscenen hadde unike kvaliteter – også som ren konsertsal. Den kunne romme et forholdsvis stort publikum, men på samme tid virke intim. De akustiske egenskapene er særskilt gode, og spesielt kan det nevnes at lydbildet er balansert og klart selv oppe på de øverste balkongene. Den har en svært god balanse mellom varme/klarhet/tilstrekkelig rom/intimitet, og alt fra sang og klaver opp til fullt symfoniorkester med kor låter godt. Også for aktørene på scenen er opplevelsen spesielt god – stemmer og instrumenter når effektivt ut i rommet og gir fin respons, og det er behagelig kontakt med andre medspillerne på scenen.

Foruten Operaorkestrets egne konserter har en rekke orkestre og musikere gjestet Operaen i løpet av evalueringsperioden. Gjестene er gjennomgående spesielt fornøyde med akustikken og uttrykker ønske om å få komme tilbake. Se **Årsrapporter** s. 150 for fullstendig oversikt.

Rommet lar seg dessuten dempe ned med akustiske gardiner slik at det også egner seg godt til konserter innen andre sjangere: alt fra jazz til rock – ja, til og med tungmetall. Dette ble innledet allerede åpningsvåren 2008, og har i evalueringsperioden blitt etterfulgt av en rekke konserter med både nasjonale og internasjonale størrelser. *Satyricon med Operakoret* i 2013 er også et eksempel på en konsert der man viser DNO&Bs egne krefter i en uventet og ny setting, i håp om at nye publikummere slik kan få øynene opp for kjernevirksomheten.

Scene 2 har mange gode kvaliteter som konsertsal i et mindre format, selv om akustikken ikke er like unik som Hovedscenens. Salen er potensielt meget fleksibel både med tanke på scenerommet og publikumsarealet. Den egner seg fint til kammermusikk (jfr. hvordan den er blitt brukt til orkestrets faste kammermusikk-serie beskrevet s. 74), men er også ved en del anledninger blitt brukt til å huse hele symfoniorkestre; Kringkastingsorkestret la eksempelvis hele sin lørdagskonsertserie dit i sesongen 2010/2011. Dessuten er den velegnet for forestillinger for barn og unge, sjangeroverskridende forestillinger (mangfold, teater osv.).

Også Prøvesal 1 har et godt potensial som konsertsal med et stort og svært fleksibelt areal – og med egen inngang for publikum fra foajeen. Denne er i mindre grad benyttet til rene akustiske konserter, men det ble ved flere anledninger i evalueringsperioden arrangert vellykkede konserter der med et mer sjangeroverskridende repertoar, blant annet under **Verker underveis**, som behandles på s. 20.

Det ble gradvis også utviklet lavterskeltilbud i foajeen og på 1. balkong, eksempelvis kammerkonsertserier på 1. balkong under Sommer i Operaen og Påske i Operaen, der publikum til en billig penge og i uformelle omgivelser kan ta en pustepause og lytte til klassisk musikk.

---

#### BEGRENSEDE RESSURSER TIL GJESTEKONserter

Gitt de eksepsjonelle fysiske mulighetene i bygget har det syntes naturlig å tilby konserter innen et bredt spekter til vårt publikum. Imidlertid er DNO&B som organisasjon primært innrettet mot opera- og ballettvirksomhet, og følgelig har det ikke vært satt av egne midler og ressurser til gjestende utøvere innen klassiske konserter. Det har derfor vært nødvendig å gjøre individuelle vurderinger av hvert enkelt konsertprosjekt med tanke på økonomi/renommé/relevans, snarere enn å utarbeide og arbeide etter en overordnet konsertstrategi.

I evalueringsperioden ble det avviklet mange konserter med tidvis stor suksess, men for at denne aktiviteten skal opprettholdes på et tilfredsstillende nivå, bør det utvikles og vedtas en klar strategi for konsertvirksomheten med gjennomarbeidede budsjetter, samt bevilges/settes av øremerkede midler.

Det har også tidvis oppstått en debatt både internt og eksternt om det er riktig og relevant at DNO&B bruker ressurser på gjestende konsertvirksomhet. Selv rene gjestespill som går i økonomisk balanse kan være en belastning på interne ressurser, både fysisk og personellmessig, og kan dermed innvirke på DNO&Bs egen kjerneaktivitet.

## HELE NORGES OPERAHUS

Som levende kunstarter forutsetter både opera, ballett og konsertvirksomhet et tilstedeværende og medvirkende publikum. Som kostbare kunstarter forutsetter de også troverdighet hos og oppslutning fra et stort publikum. Som krevende kunstarter forutsetter de legitimitet hos fellesskapet.

For å sikre et eierskap til alle som bor her i landet, er det også viktig å gjøre vår kunstneriske virksomhet tilgjengelig for et publikum utenfor operahuset. Dette skjer både gjennom formidlingsaktiviteter, turneer og digital distribusjon.

På bakgrunn av dette har vi definert følgende mål:

*Det er et mål at publikumssammensetningen gjenspeiler demografien i det moderne Norge, og at det gjennomsnittlige setebelegget er på minst 90 prosent.*

Å nå dette ambisiøse målet krever kontinuerlig arbeid på mange plan. Først og fremst kommer den kunstneriske programmeringen innen kjernerepertoaret, som behandles i kunstkapitlene. I tillegg arbeider vi langs mange andre ulike akser, som vi vil behandle i det følgende.

## FORMIDLINGSVIRKSOMHET

Formidling har lenge vært anerkjent for å rekruttere, inkludere, skape et større mangfold og å bygge langsiktige relasjoner til publikum. Som fag ligger det i krysningspunktet mellom flere felt, som for eksempel kunstutøvelse, retorikk, markedsføring, informasjonsarbeid og tradisjonell undervisning. Innen scenekunstheltet er det først de siste årene formidling har blitt forstått og brukt i betydningen publikumsutvikling, og det dreier seg her om å moderere møtet mellom kunsten og publikum, og ikke selve kunstutøvelsen.

Med nytt operahus i Bjørvika kom nye muligheter, men også nye forventinger og krav til formidlingsvirksomhetens innhold og omfang. Bevilgende myndighet var også tydelig i sin forventning om at institusjonen skulle bruke tildelte midler på formidling «for å nå nye publikummere, men også for å nå ulike samfunnspolitiske mål, som sosial inkludering og rettferdig fordeling av økonomiske goder».

I sin strategiplan for 2010–2014 tok Den Norske Opera & Ballett dette på alvor gjennom et uttalt mål om å styrke arbeidet med «å øke publikums kjennskap til, kunnskap om og fortrolighet med kunstformene opera, ballett og tilliggende musikkformer». Dette gjaldt så vel eksisterende som nye publikumsgrupper i alle aldre, men med hovedvekt på barn og unge. På bakgrunn av dette ble følgende delmål formulert:

*Det skal utvikles en formidlingsavdeling ved DNO&B som både i aktivitet og kvalitet kan måle seg med tilsvarende virksomhet ved de ledende operahus i Europa.*

For å få til dette, ble man nødt til å omdisponere ressursene. Ansvar for produksjon av forestillinger for barn og unge ble flyttet fra formidlingsleder og lagt til henholdsvis Nasjonaloperaen og Nasjonalballetten.

Etter at man besluttet å oppløse dramaturgiatet i 2009, ble publikumsmøter med kunstnere, samtaler og seminarer videreført og ivaretatt som en del av formidlingsvirksomheten. Leder for dramaturgiatet ble ansatt i stillingen som formidlingssjef, programredaktøren ble overført til markedsavdelingen, oversettelser for tekstmaskinen til sufflørene.

En av de mest merkbare kunstneriske konsekvensene av dette var en ny organisering for utvikling av ny musikkdramatikk. Man opprettet isteden et program kalt **Verker underveis** i samarbeid med Norsk Komponistforening, med økonomisk bistand fra Anders Jahres Humanitære stiftelse, og med administrerende direktør som ansvarlig for utprøving og utvikling av nye verker innen våre kunstarter. Her fikk utvalgte komponister/librettister ressurser til workshops, der de kunne utforske potensielle verk i liten skala (nærmere beskrevet s. 20, **Nyskapte verk** i kapitlet om Nasjonaloperaen).

Den nyopprettede formidlingsavdelingen ble ytterligere styrket ved at man innlemmet omvisningsvirksomheten, som i utgangspunktet ble opprettet som en del av kommersiell avdeling, men hvis hovedmålsetning nå ble formidling av huset og kunsten. Det bør imidlertid understrekes at selv om hovedformålet ikke er kommersielt, utgjør omvisninger fortsatt en viktig inntektskilde med et årlig bruttobidrag på cirka 2,5 millioner.

Som følge av økonomiseringsprosessen 2012/13 har formidlingsavdelingen utviklet nye systemer for bedre samhandling og utnyttelse av ressurser på tvers av andre avdelinger på huset, og har lyktes i å opprettholde både kvalitet og aktivitetsnivå, med rundt 70 000 deltakere pr. år, på 3000 forskjellige arrangementer.

I den nye Operaen disponerer avdelingen et eget formidlingssenter, som har bidratt til at vi har kunnet møte etterspørselen så godt. I mai 2013 var utviklingsavdelingen ved Royal Opera House på befaringsreise for å få tips til det senteret de nå bygger i sitt hus.

---

## PUBLIKUMSMØTER

Formidling av våre kunstformer skjer best i møtet mellom mennesker. Det viktigste er at alle kan få tilgang til store opplevelser og nyttige referanser --på tvers av frykt, fordommer eller vanens makt. Alle trenger ikke å komme, men alle bør føle seg invitert.

Geografiske begrensninger representerer en utfordring i vårt arbeid. Istedenfor å plukke ut enkelte demografiske grupper, har vi valgt å tilrettelegge tilbudet bredt, noe vi mener har vært både den mest effektive og rettferdige løsningen for alle. Alternative formidlingskanaler som internett kan understøtte, men ikke fullt ut



erstatte, opplevelsen av å møte kunstformene ansikt til ansikt, enten i Operaen eller gjennom skolebesøk. Vi forholder oss i stadig større grad til den digitale utviklingen, og tar i bruk nye metoder og modeller for læring og interaksjon. Dette blir behandlet i kapitlet **Medie- og digital strategi** s. 102.

---

## BARN OG UNGE

Enkeltindividets kulturelle referanseramme og interesser formes i ung alder. I et formidlings- og publikumsutviklingsperspektiv er det etter vår mening derfor naturlig å prioritere aktiviteter rettet mot barn og unge mennesker. Barn og unge må også oppleve fullverdige kulturopplevelser, noe som krever en prioritering og krav til administrativ og kunstnerisk kvalitet på linje med aktiviteter rettet mot voksne.

---

## SKOLER OG BARNEHAGER

Mer enn 20 000 elever og lærere tar hvert år del i formidlingsaktivitetene til Den Norske Opera & Ballett. Skolen er nøkkelen til å nå bredt ut til barn og unge, og vi er derfor opptatt av en god dialog med skoleverk og barnehager. Ved at tilbudene våre også møter deres behov, oppleves de som et supplement og støtte i undervisningen og ikke som noe som stjeler tid fra det mange oppfatter som skolen og barnehagens primæroppgaver. Erfaringen tilsier at man må tilpasse tilbud og aktiviteter til relativt smale aldersgrupper. Våre tilbud er derfor inndelt i seks ulike aldersgrupper mellom tre og 18 år, hvor man har en bevisst progresjon i tilbudet fra oppsøkende til besøkende, med en gradvis utvikling av forståelse for våre kunstformer.

De siste årene har vi sett en nedprioritering av kunstfagene og faglærerutdanningen innenfor kunstfag. Med det har også forventningene til tilbudene våre og det pedagogiske materialet dreid, slik at det kreves mindre forkunnskaper og forberedelsestid fra lærernes side. For å møte denne utviklingen, har vi hatt en økt satsing på forestillingsforberedende besøk på skolene. Vi har også utviklet programmer hvor vi er til stede på skolene og samarbeider med de samme lærerne og elevene over lenger tid.

I april 2015 ble DNO&B tildelt The International Opera Award i kategorien *Accessibility, recognizing outreach initiatives*, der juryen trakk frem både omfanget og kvaliteten på arbeidet med å gjøre kunsten vår tilgjengelig.

Spydspissen i påmeldingen vår til The International Opera Award var **Opera på timeplanen**, det største og mest omfattende prosjekt formidlingsavdelingen har levert så langt. Her fikk femteklassene ved fire skoler i Oslo en ukentlig time med operasang og en med drama, hver uke i ti uker. Etter de ti ukene brukte hver skole tre sammenhengende uker til å lage en forestilling der sangene ble satt sammen til en operafabel, og fremført av barna sammen med profesjonelle sangere, skuespillere og musikere på skolene, for foreldre og medelever. Etter skoleforestillingene fikk en

gruppe av de mest interesserte elevene fra hver skole øve sammen på Operaen to kvelder i uken en hel høst, og deretter gjøre en utvidet versjon av forestillingen på vår Scene 2.

I tillegg til å gi barn et eierforhold til opera ved at de selv synger sanger fra operarepertoaret og deltar i en scenisk fremføring, har det vært et mål å utvikle operaens uttrykk gjennom nye arrangementer og utprøving av nye sceniske samarbeidsformer. Forestillingen er inspirert av English Pantomime der sangene er inkludert med originale og nye tekster, interaktivitet med publikum, overraskelser, enkel scenografi, enkle kostymer og rekvisitter. Ved å gi opera et nytt og mer uhøytidelig uttrykk, ønsket vi å gjøre det tilgjengelig for flere og på den måten nå nye publikumsgrupper – uten å gi avkall på høy kvalitet i prosess og resultat!

Vi laget våren 15 en CD-innspilling fra forestillingen for å inspirere flere til å synge disse sangene, både der opera allerede er levende og der den kan inspirere lokale initiativtakere til å sette i gang. Særlig kan steder med nye kulturhus være aktuelle. Vi ser en økende interesse for opera i mange byer, og nye kulturhus – eksempelvis i Stavanger, Kristiansand og Bodø – gir økte profesjonelle muligheter. Overføringen til andre steder vil skje i samarbeid med lokale krefter, gjerne via Den kulturelle skolesekken, og gjerne i tilknytning til DNO&Bs turneer.

Danseformidlingsprogrammet **På tå hev** er en annen storsatsing. Programmet ble lansert i 2011, og har som mål å eksponere/introdusere så mange som mulig for dans – og slik også fange opp de elevene som viser et eksepsjonelt driv og ønske om å videreutvikle seg som dansere. Danseworkshops i skoletiden gir cirka 800 elever på ungdoms- og videregående skole et første møte med dans. Cirka 20 elever blir plukket ut og får tilbud om trening i Operaen på kveldstid. Prosjektet har blitt prøvd ut på lokalt, regionalt og internasjonalt nivå. Sistnevnte var et samarbeid med tilsvarende program ved Teatr Wielki, Polens nasjonalopera i Warszawa, og fullfinansiert med EØS-midler. Vi har registret en meget god utvikling hos deltakerne, og fått utelukkende positive tilbakemeldinger fra deltakere, skoler, foreldre, publikum og presse. Takket være 2,6 millioner i støtte fra Sparebankstiftelsen vil 3000 elever fordelt på 30 skoler i løpet av våren 2016 få del i breddetilbudet, og deretter får 20 elever fra Trøndelag, Oslo og Akershus, Rogaland og Hordaland tilbud om trinn 2. Dette vil innebære seks timer i uken med ferdighetsutvikling innenfor ulike danseteknikker, kreativitet og koreografi, i en periode på 15–20 uker. Det hele kulminerer i en nasjonal *På tå hev*-forestilling på Operaens Scene 2 i desember 2016.

DNO&B har i perioden prøvd ut et spennende elevhospiteringsprosjekt i samarbeid med utdanningsetaten i Oslo kommune, med tittelen **Nye veivalg**. Prosjektet hadde som målsetting å gi elever med motivasjons- og læringsvansker mulighet til en praksisplass i Operaen som del av sitt skoletilbud ved Bjørnholt og Hellerud videregående skole. DNO&B står i en særstilling hva angår yrkesmessig mangfold, og

det var vår ambisjon å gi faglig kunnskap, sosial erfaring og inspirasjon til inntil ti elever pr. år, for å få dem tilbake til videre skolegang og utdanning. Det var et ambisiøst prosjekt, og ikke alle som fikk tilbudet klarte å bruke det til fulle.

---

#### TILBUD TIL LÆRERE

Store deler av vårt formidlingsarbeid overfor barn og unge får vi til takket være godt samarbeid med nysgjerrige og initiativrike lærere. Derfor ønsker vi å skape tilbud som inspirerer og styrker dem i deres virke.

Vi har hatt årlige lærertreff med sesongpresentasjoner og forestilling, og juni 2012 inviterte vi samarbeid med Royal Opera House til seminar om «Write an opera»-metoden. Hovedideen er å omdanne en klasse eller en gruppe elever til et operaselskap som produserer sin egen forestilling. Elevene må selv være komponister, forfattere, aktører på scenen, ta ansvar for lys, lyd, produksjon, design, økonomi og markedsføring – alle funksjoner skal dekkes, og slik legger metoden vel til rette for tverrfaglig undervisning. Seminaret fant sted i Operaen, og henvendte seg til lærere på kulturskoler og grunnskoler i Norge, med erfaring med eller interesse for metoden.

Scenograf, komponist og regissør fra Royal Opera House introduserte deltakerne for elementer fra metoden. Seminaret ble innledet med en forestilling av Gisle Kverndokks opera *Den fjerde nattevakt* på Hovedscenen. Foruten workshops var det foredrag, diskusjon, refleksjon og mulighet til å knytte nye kontakter med institusjoner og kolleger fra hele Norge. Våre kunstnere og håndverkere er viktige deltakere på våre formidlingstilbud. Slik det beskrives på s. 81 i kapitlet **Operaorkestrets rolle og identitet**, med orkestermusikerne som eksempel, er dette noe som oppleves som positivt, men som også kan utvikles ytterligere – og gjennom tettere involvering og synlighet tilføre en følelse av relevans i det kunstneriske arbeidet.

Etter initiativ fra Høgskolen i Volda, og med finansiering fra blant annet Utdanningsdirektoratet, deltok derfor DNO&B i 2012/13 i et pilotprosjekt med mål om å tilpasse den amerikanske «Teaching Artists»-modellen til norske forhold. Tre av våre utøvere – en sanger, en danser og en musiker – deltok på studietur til New York City. Der fikk de oppleve Teaching Artists fra bl.a. New York Philharmonic Orchestra og Dream Yard i aksjon ved barneskoler i bydelene East Harlem, Upper East Side og The Bronx. Modellen forutsetter imidlertid at skolen har interesse av og mulighet til å inngå langsiktige, forpliktende avtaler med kulturinstitusjonen.

Pr. i dag ser det imidlertid ikke ut til at rammene i læreplanen er vide nok til at en kunstner kan samarbeide så fritt og direkte med lærer som modellen krever. Derfor har vi ikke kopiert modellen direkte etter at pilotprosjekt ble avsluttet, men

erfaringene og ikke minst inspirasjon de ga alle involverte har vært av stor verdi i vårt videre arbeid med skoler.

---

#### UNIVERSITETER OG HØYSKOLER

Det ligger en naturlig begrensning på hvor mange norske studenter DNO&B kan nå direkte med egne ressurser. Derfor er kunnskapsbygging hos fremtidige musikere og lærerkrefter viktig og et prioritert område for oss. Et eksempel er at musikk sjef John Helmer Fiore har holdt foredrag, workshops og mesterklasser blant annet for studentene ved Musikkhøgskolen i Oslo. Tanken er at når disse studentene selv blir musikere og lærere, vil de videreformidle sin kunnskap om våre kunstformer til sine elever og studenter.

Et annet eksempel er praksissamarbeid med avdeling for estetiske fag ved Høgskolen i Oslo og Akershus. Der gjennomfører lærerstudentene oppsøkende virksomhet på skoler, for 1.–4. klasse, med veiledning fra ulike krefter i DNO&B, som scenograf, regissør, kostymeansvarlig osv. Tre år på rad har vi også invitert studenter og lærere fra kles- og kostymedesign på Moteskolen ESMOD og Kunsthøgskolen i Oslo, og kunst- og håndverkslærere fra Høgskolen i Oslo og Akershus, til å se prøver og møte scenografer og kostymedesignere. Studentene fikk innsikt i prosess og resultat, og vi fikk rapporter om studenter som kom entusiastiske og oppglødde tilbake til skolen. Noen av dem hadde aldri sett en forestilling i Operaen før, andre hadde sett mange, men alle syntes disse møtene var interessante.

Som omtalt på s. 28 i kapitlet **Utadrettet virksomhet** startet det første studieemnet i operaproduksjon opp ved Institutt for musikkvitenskap ved Universitetet i Oslo høsten 2015, i samarbeid med DNO&B. I **Opera Through The Stage Door** følger studentene en av Nasjonaloperaens produksjoner på nært hold, for slik å få førstehånds erfaring med og større kjennskap til opera som sjanger og produksjonsprosess.

Vi benytter oss også av ulike andre arenaer for å komme i kontakt med studenter og lærere, for eksempel Universitetet i Oslos arrangement *Lunsj med kultur*, i vestibylen til Universitetsbiblioteket. Der får DNO&B mulighet til å promotere virksomheten og vise smaksprøver fra repertoaret. For flere samarbeid rettet mot høyskoler og universiteter, se kapitlet **Utadrettet virksomhet** om seminarer.

---

#### FOR UNGE VOKSNE

Alderen 18–30 år er avgjørende for enkeltindividets fremtidige bruksmønster for ulike kulturopplevelser. Det er i denne perioden man etablerer den selvstendige kulturbruken, og det er derfor viktig at interessen for DNO&Bs kunstformer skapes så tidlig som mulig. Våre kunstformer konkurrerer om de unges oppmerksomhet med en rekke aktører innen et bredt spekter av kultur- og underholdningstilbud. Med

utgangspunkt i at ungdom hører best på annen ungdom har vi utviklet en unik rekrutteringsform med kompetansebygging på høyt nivå og direkte adgang til deres nettverk. Gruppen kalles **Operaens ungdomsambassadører** og består av 15–20 personer. De forventes å sette seg spesielt godt inn i forestillingstilbudet, og får blant annet møte både operasjef og ballettsjef for førstehåndsinformasjon om repertoar. Gruppen gjennomfører fire *Ung i Operaen*-arrangementer på forestillinger hver sesong (ett med full sal, tre på 3. balkong). Arrangementene kjennetegnes av billige billettpriser for unge til og med 30 år. Disse billettene er ikke tilgjengelige i Operaens vanlige salgskanaler, men annonseres og selges av ungdomsambassadørene selv. De er også med og arrangerer aktiviteter i forbindelse med forestillingene, og er synlige og tilgjengelige i løpet av arrangementet.

---

#### PUBLIKUM I ALLE ALDRE

Det gjennomføres en rekke aktiviteter, enkeltstående eller knyttet til en forestilling, uten spesifikk definisjon av målgruppe. Disse aktivitetene utgjør en del av vårt løpende tilbud og er gratis eller svært rimelige.

**Omvisninger** er et lavterskeltilbud hele 363 dager i året, hvor de besøkende blir kjent med institusjonen, Operaens arkitektur og ikke minst med opera og ballett. Vi inviterer til og skreddersyr omvisninger, og legger stor vekt på nå publikum i alle aldre. Standardpris pr omvisning er kr 100,-, mens gruppeprisene for barn og unge er svært lave. I tillegg til dette har vi lavterskeltilbud i samarbeid med for eksempel Kirkens Bymisjon og Røde Kors, hvor vi inviterer til besøk på en prøve eller en omvisning bak scenen. Barnehage- og førskolebarn får oppleve våre kunstformer i våre omgivelser, slik at de får nærhet, eierskap og positive forventninger, samtidig legger vi til rette for eldre og uføre som kanskje har nedsatte evner: hørsel, syn, demens, bevegelighet, etc. For noen vil møtet med Operaen være en døråpner til nye opplevelser, mens det for andre heller er en måte å få frem gamle minner og relasjoner knyttet til Operaen.

Det er stor nysgjerrighet hos vårt publikum for arbeidet som ligger bak en forestilling. Besøk på verksteder i løpet av omvisningen er derfor, ved siden av et besøk på Hovedscenen, alltid en innertier. Ansatte på de forskjellige avdelingene er svært imøtekommende, og vi har et godt samarbeid om grupper med spesielle ønsker og behov knyttet til våre yrkesgrupper. I perioder er det imidlertid svært hektisk. For likevel å kunne gi publikum innsikt i og en opplevelse av arbeidet i verkstedene, fikk to kunstnere i 2012 i oppdrag å skape utstilling med fokus på håndverksyrkene våre. Utstillingen ble både vakker og innholdsrik, og vist for publikum i Formidlingssenteret gjennom hele sommeren. I dag står den i enden av «Operagata» ved malersalen og brukes flittig av omviserne.

Huset er i utgangspunktet ikke velegnet som **utstillingsarena**. For at en utstilling skal bli vellykket kreves både innsikt om muligheter og begrensinger, og en tematikk

som gjør at publikum forstår og bruker den. Utstillingene i forbindelse med hundreårsjubileet for Kirsten Flagstads debut på Nationaltheatret i 1913, er et eksempel på vellykket satsing. *Kirstens stemme* ble vist i desember og mars, med lydopptak fra NRKs arkiver og kostymer utlånt fra The Metropolitan Opera i New York, Oslo Museum/Teatermuseets samling og Kirsten Flagstadmuseet. Fra juni til august kunne publikum i tillegg oppleve utstillingen *Kirsten Flagstad – fra Nationaltheatret til Metropolitan*, kuratert av Inger Johanne Christiansen fra Nasjonalbiblioteket. Omlag 3000 besøkte utstillingene. En annen vellykket utstillingssatsing har vi sett i fotoutstillingene på forplassen, der publikum gjennom sommermånedene kan nyte rundt 30 øyeblikk fra ulike forestillinger i Operaen gjennom sesongen, og slik få innblikk i hva det er som produseres og vises inne i operahuset (mer om denne som markedstiltak på s. 104).

I forkant av opera- og ballettforestillingene og orkesterkonsertene på Hovedscenen tilbyr vi gratis **introduksjonsforedrag**. Disse er umåtelig populære og blir besøkt av cirka 20 000 publikummere pr. sesong.

For å skape kontakt og dialog mellom utøvere og publikum har vi fordypningsarrangementer i forkant av premierene våre. **Lørdans** i foajeen er et åpent arrangement der publikum får mulighet til å se utdrag fra premiereklare balletter og møte dansere, koreografer og ballettsjef Ingrid Lorentzen. I forkant av Nasjonaloperaens premierer arrangerer vi **premieresamtaler** med det kunstneriske teamet, operasjef Per Boye Hansen og en ekstern gjest, som reflekterer over temaet den aktuelle produksjon belyser. Musikksjef John Helmer Fiore har gjennom hele sin periode holdt såkalte **Fiore Lecture Show** to ganger pr. sesong. Her har han gitt en musikalsk, verbal og humoristisk innføring til en opera- eller ballettforestilling til alle som vil lære mer. Introduksjonsforedrag, premieresamtaler og Fiore Lecture Show gjøres tilgjengelige i opptak på operaen.no. Premieresamtaler og introduksjoner behandles ellers også på s. 24 og 25 i kapitlet **Dialog og evaluering** (Nasjonaloperaen).

Et viktig element for å øke opplevelsen av og forståelsen for våre kunstformer er egen deltakelse og utprøving. De minste når vi i **Mini-serien**, hvor barn fra fire til sju år får mulighet til å bli kjent med en aktuell opera- eller ballettforestilling. De får leke seg gjennom en aktuell opera eller ballett, sammen med en av våre formidlere og en sanger eller danser. Eksempler er: *Minifløyer* (operaen *Tryllefloyten*), *Minirose* (balletten *Tornerose*), *Minimadama* (operaen *Madama Butterfly*) og *Mininøtter* (balletten *Nøtteknekkeren*).

For vårt voksne publikum startet vi **Publikumskoret**. Det er en sosial arena hvor man lærer om å synge i kor og får innsikt i hvordan det er å være operakorist. Foruten øving med en korleder får man besøk av ansatte i Operakoret som forteller om sitt arbeid, og som opptrer som solister og støttesangere sammen med Publikumskoret,

når de på slutten av sesongen viser hva de har lært i en konsert på Prøvesal 1. Målgruppen er voksne i alle aldre, og det settes ingen krav til forkunnskaper.

For publikum som ønsker ytterligere fordypning arrangerer vi **seminarer**. Her henvender vi oss til universiteter og høyskoler, for på den måten å bidra til å styrke operainteressen innenfor høyere utdanning og forskning. I forbindelse med premieren på Stefan Herheims produksjon av Richard Strauss' *Salome* inviterte vi til et teleoverført transatlantisk seminar, med Stefan Herheim i Norge og Atom Egoyan i Toronto i mai 2013. Dette var et samarbeid mellom DNO&B, Senter for tverrfaglig kjønnsforskning ved Universitet i Oslo og Canadian Opera Company.

Som omtalt på s. 28 i kapitlet **Utadrettet virksomhet og pedagogisk samarbeid** (Nasjonalloperaen) startet vi i 2014 også opp et samarbeid med Universitetet i Oslo, Norges Musikkhøgskole og Det Norske Videnskaps-Akademi. I mars 2015 resulterte det i et heldagsseminar om *Lohengrin*, med foredragsholdere fra fagområdene historie, kunsthistorie og musikkvitenskap, i tillegg til dramaturger.

DNO&Bs misjon er å være hele Norges operahus. Derfor har vi lagt stor vekt på å utnytte de muligheter som ligger i turneer og regionale/lokale samarbeid til å komme i kontakt med publikum over hele landet. DNO&B har hatt et omfattende formidlingsprogram knyttet til sine turneer. I tillegg til faste tilbud som introduksjoner til forestillinger, besøker utøverne skoler, forteller om hvordan de arbeider, leder en oppvarming og lærer bort en del av koreografien eller musikken som kanskje noen av elevene ser senere på kvelden.

Gjennomsnittsalderen hos publikum har tradisjonelt vært høy for våre kunstformer, selv om vi ser at dette er i ferd med å endre seg. Vi ser imidlertid at vi også må jobbe aktivt for å nå den stadig økende gruppen av eldre/pensjonister på nye måter. Det eldre publikumet har i stor grad digital kompetanse, de fleste har økt kjøpekraft, de er mer mobile og er vant til å forholde seg til et stort utbud av kulturelle opplevelser.

---

#### SATSING PÅ MANGFOLD

Like siden åpnings sesongen i Bjørvika har vi lagt vekt på å føre en inkluderende politikk. Det betyr blant annet at vi gir plass på våre scener til gjesteproduksjoner med utgangspunkt i andre kunst- og uttrykksformer enn de som utgjør vårt kjernerepertoar, og med et annet kulturelt opphav enn vår vestlige tradisjon. Siden Den Norske Opera & Ballett skal være et operahus for hele landet, søker vi også eierskap hos et publikum som i størst mulig grad speiler demografien i det moderne Norge. Dette har senket terskelen for et større publikum, og gitt DNO&B et omdømme som en åpen, mangfoldig og inkluderende institusjon.

Dette er en viktig del av strategien for å skape identifikasjon og eierskap til Operaen, med rekruttering av fremtidig publikum og bedret tilgang for publikumsgrupper med ikke-vestlig etnisk opphav som sentrale stikkord.

Mellom 2009 og 2014 hadde DNO&B en egen produsentstilling for flerkulturelle prosjekter, noe som førte til bl.a. samarbeidsavtaler med Stiftelsen Horisont, Nordic Black Theatre, Rikskonsertene og TrAP/TransnationalArts Production. Alle disse får anledning til gratis å benytte en av DNO&Bs scener en gang pr. år, for fremføringer. Dette har gitt både regularitet og kvalitet i forestillingstilbudet innenfor disse områdene. Videre har en egen satsing i Groruddalens fire bydeler gitt flere hundre unge og voksne mulighet til å vise sine forestillinger med både sang, dans og nysirkus på våre scener. Disse flerkulturelle prosjektene er fra høsten 2015 lagt inn under ballett- og operasjefens programmering, på grunn av oppnådd pensjonsalder for tidligere ansvarlig produsent.

Vi har også et jevnlig samarbeid med Oslo World Music Festival, Oslo jazzfestival og andre aktører som fører til at nye publikummere besøker Operaen. Som vi er inne på andre steder i rapporten, ser vi at slike besøk bidrar til at flere melder om økt interesse for å oppleve en av våre kjerneaktiviteter senere.

Vi spør oss selv om enkeltoppsetninger som søker seg inn mot en helt eksplisitt begrenset publikumsgruppe, som vi har gjort ved enkelte såkalte mangfolds- eller flerkulturelle prosjekter, er hensiktsmessig og nyttiggjørende for formålet i fremtiden. Slike «spissede» forestillinger kan føre til en stigmatisering, og vi ønsker å bidra til mindre forskjeller i samfunnet ved å inkludere alle i det samme tilbudet, og gjøre det relevant for et bredt publikum.

Samtidig vil vi fortsatt samarbeide med mange ulike organisasjoner og utøvere, for å nå andre befolkningsgrupper og et rikt mangfold. Våre oppsetninger med streetdance-gruppen Kingwings og Nasjonalballetten er et eksempel på et slikt vellykket samarbeid. Og ikke minst: vi mener at vår omfattende satsning på barn og unge i skoleverket er en av de viktigste satsningene som også når ikke-vestlige elever, som vil være et viktig bidrag for å skape et potensielt publikum av disse. I dette vil en videre satsning fra det offentlige på Den kulturelle skolesekken være en viktig bidragsyter.

Mangfoldsfokuset er ikke borte, men mye av dette arbeidet foregår kanskje på en noe mer subtil måte enn utelukkende ved egne produksjoner. Ved vår omfattende satsning på barn og unge mener vi at vi i stor grad når også ikke-vestlige elever, som vi ser på som et potensielt publikum fremover. Vi foretar også fortløpende kvalitative vurderinger av enkeltproduksjoner sett opp mot totalen.

For en fullstendig liste over gjennomførte prosjekter i tidsrommet 2011–2014, se vedlegg s. 146.



Som nevnt innledningsvis har det vært en forutsetning fra bevilgende myndigheter at DNO&B «arbeider aktivt for å nå nye publikumsgrupper».

Det er ingen tvil om at pris er en barriere for et første møte med Operaen. Når det gjelder skoler, slår opplæringsloven § 2–15 fast at det ikke lov å kreve betaling fra elever/foreldre for aktiviteter som inngår i grunnskoleopplæringen.

For å lykkes i nå nye publikumsgrupper er det derfor lagt til grunn at DNO&Bs tilbud til både et generelt publikum og til skoler og barnehager enten må være gratis eller svært rimelig. Samarbeidet med *Den kulturelle skolesekken* er i så måte avgjørende for å kunne nå så mange som vi gjør, da DKS dekker noen av våre kostnader og i sin tur tilbyr det gratis til skolene.

Vår statlige bevilgning har til dels dekket øvrige kostnader, men det er også tydelig uttalt i DNO&Bs strategi at «[d]et skal utvikles nye finansieringsformer i forbindelse med salg av forestillinger til skoler, samt andre former for subsidiert besøk av barn og unge». Slik har fremfor alt det vi kaller for spydspiss-prosjekter, som er både kostbare å utvikle og dyre å tilby gratis i såpass stor skala, krevd tett samarbeid med både sponsorer og stiftelser. Formidlingsavdelingen mottok i juni 2015 2,6 millioner i støtte fra Sparebankstiftelsen DNB, for videreutvikling av **På tå hev**-prosjektet.

**Opera på timeplanen** ble støttet av Det Norske Veritas, Kulturrådet og Institutt for estetiske fag ved Høgskolen i Oslo og Akershus. Takket være EØS-midler og støtte fra sponsorer og stiftelser har **På tå hev**, som nevnt over, kunnet ha både et regionalt, internasjonalt og nå også nasjonalt nedslagsfelt. Et annet eksempel er en skoleforestilling av *Robin Hood*, hvor 1001 femteklassinger fikk gratis forberedende besøk på skolen og dagforestilling på hovedscenen Operaen, finansiert av tilskudd til elevbesøk fra Kulturdepartementet.

Vi har en egen priskategori for skoleklasser fra grunnskolen til og med videregående skole på 100,- pr. elev uansett forestilling. Disse selger vi relativt lite av, da lærene enten er bundet av gratisparagrafen eller av det faktum at vi i hovedsak spiller forestillinger om kvelden, som for dem blir logistisk krevende. De dagforestillingene vi har solgt via Den kulturelle skolesekken har imidlertid vært svært populære.

**Ung i Operaen**-forestillingen er resultatet av samarbeid med våre sponsorer – se s. 105 om **samarbeid med næringsliv og kultur** – og større seminarer og konferanser har alle kommet i stand i samarbeid med utdanningsinstitusjoner og produsert med støtte fra Fritt Ord og stiftelser, fond og legater.

DNO&B har som målsetning å nå et bredt og stort publikum, og som omtalt flere steder i denne rapporten, har vi jobbet aktivt med et vidt spekter av både kunstnerisk programmering og publikumsrettede tiltak for å nå denne ambisjonen. Arbeid med målgrupper og segmentering er en viktig komponent i et slikt arbeid, men også et ressurskrevende og komplisert område. I praksis jobber vi etter dimensjonen: *Nåværende publikum og nytt publikum*. Vi har kartlagt flere måter å jobbe med målgrupper på, senest ved utgangen av 2014, og vurdert ulike modeller som kan ligge til grunn for vårt arbeid overfor både nåværende og potensielt publikum fremover.

DNO&B er medlem av Norsk Publikumsutvikling, vi samarbeider også med andre teatre og institusjoner innen NTO, og har også et internasjonalt nettverk av fagpersoner innen kommunikasjon, formidling og markedsføring. En utbredt oppfatning er at mange av virkemidlene og verktøyene innen f.eks. markedsføring og kommunikasjonsfaget også er viktige virkemidler i publikumsutvikling. Ett eksempel: **Åpen dag** er et tiltak Operaen har satsset på, med åpent hus og en rekke gratis arrangement tilpasset hele familien, i tillegg til lavterskeltilbud sommer/påske/jul. Slike tiltak gjør vi for å skape nysgjerrighet blant nye brukere, og kan kalles markedsføring og publikumsutvikling (kalt «sampling» i markedsføringsfaget). Andre eksempler er programmering av andre sjangre og nye moderne versjoner av klassiske verk (kalt «produktutvikling»), samt hele den digitale utviklingen med nye kommunikasjonsløsninger og sosiale medier. Og ikke minst satsningen på barn og unge: Et viktig tiltak i publikumsutvikling, mens andre bransjer ville definert dette også som en del av markedsføringsfaget (utvikling av nye målgrupper).

Vi tror disse fagområdene har stor nytte av å jobbe med modeller og verktøy på tvers, fordi målsetningene er like: Tiltrekke nye brukere gjennom å forstå barrierer og hindre, og deretter gjøre dem lojale til husets kunstneriske tilbud. Men dette er selvfølgelig basert på den kunstneriske programmeringen og profil den kunstneriske ledelsen legger til grunn.

---

## MÅLGRUPPER

Vi har vurdert metodene opp mot de krav til segmentering som teoriene i kommunikasjonslitteraturen identifiserer:

*Identifiserbarhet og størrelse* – er det mulig å definere målgruppen, og er den stor nok?

*Stabilitet* – vil målgruppen bestå over tid, slik at den kan bearbeides systematisk?

*Tilgjengelighet* – kan målgruppen nås rent praktisk?

*Homogene behov* – er behovene og prioriteringene like nok til at de faktisk kan operasjonaliseres for alle publikummere i en målgruppe/et segment?

Poenget med segmentering er å kunne iverksette ulike tiltak overfor ulike grupper. Spørsmål blir da: Klarer vi å identifisere, og realisere, ulike tiltak for hver enkelt målgruppe? Og er behovene og tiltakene på tvers av målgruppene egentlig såpass ulike at det faktisk er hensiktsmessig?

Vi har vurdert tre modeller for vår målgruppetilnærming, og har landet på en strategi om det tredje alternativet, som skal ligge til grunn for fremtidig tiltaksutvikling på området:

### **Modell 1: Demografi**

Denne målgruppetilnærmingen deler markedet inn etter tradisjonelle demografiske kriterier som alder, kjønn, bosted, inntekt, familiesituasjon etc. Denne inndelingen regnes imidlertid som noe avleggs: «Mann 50 år bosatt på Ullern» anses ikke som en relevant inndeling, fordi forbrukeratferden kan være helt ulik mellom personer innenfor samme demografiske segment. Like fullt har vi analysert og fordelt vår egen kundebase ut fra disse tradisjonelle kriteriene, for å kunne benytte inndelingen i taktisk kommunikasjonsplanlegging. Her har vi blant annet funnet ut at vi har en overvekt av «kvinner» og «over 30» blant beslutningstagerne, noe som er blitt benyttet i medieplanleggingen for kjøp av reklameplass – f.eks. gjennom annonsering i dagspresse, ukepresse og digitalt. Som fullstendig segmenteringsmodell er demografi etter vår vurdering imidlertid ikke tilstrekkelig.

### **Modell 2: Livsstil/personlighet**

Denne inndelingen følger samme prinsipp som demografi, men deler målgrupper inn etter kriterier som interesser, holdninger, mennesketyper etc. DNO&B har vært med i Performa-prosjektet i regi av Norsk Publikumsutvikling. I undersøkelsen Oslo Atlas ble kulturmarkedet i Oslo og omegn identifisert med åtte personlighetstyper med motivasjon/barrierer/holdninger til kultur og scenekunst pr. målgruppe, også brutt ned på hver enkelt kulturinstitusjon. Mer om Oslo Atlas og en komplett oversikt over disse segmentene finnes på NPUs hjemmesider:

<http://norskpublikumsutvikling.no/?p=5465>.

Som målgruppemodell er denne metoden interessant, og lignende modeller finnes i blant annet Forbruker & Media, som kan kjøpes som verktøy til dette bruk. Men modellen er også meget krevende og ambisiøs, og på nåværende tidspunkt har vi vurdert dette som et for stort steg å ta. Vedlikeholdet og den løpende identifisering av segmentene (fordi det er løpende vandring mellom segmenter) vil kreve mye ressurser og eksterne kostnader, og det er svært ambisiøst å utvikle så finmaskede tiltakspakker som dette krever, spesielt over tid. Likevel kommer vi til å benytte Oslo Atlas og innsikten fra det prosjektet i taktisk kommunikasjonsplanlegging.

### **Modell 3: Bruksmønster og frekvens**

Et tredje alternativ er å dele inn målgrupper etter hvor godt publikum kjenner kunsten og den historikk de har med huset.

*Storkunder (har sett 4+ forestillinger på kjernerepertoar i sesongen)*

*Kunder (har sett 2+ forestillinger på kjernerepertoar siste 3–4 år)*

*Forlatt (har sett forestilling på kjernerepertoar, men ikke siste 3–4 år)*

*Ikke-brukere (er muligens interessert, men har ikke besøkt oss)*

*Spesielle (bedrifter, grupper, videreselgere, turistmarkedet, under 30)*

DNO&B har valgt å ta utgangspunkt i denne modellen for sin videre publikumsutvikling. Dette er et naturlig neste steg basert på den grunnleggende «bruker/ikke-bruker»-dimensjonen, med en kompleksitet vi tror det er realistisk å håndtere. Inndelingen tar utgangspunkt i kundedatabasen og den frekvens de ulike har hatt med bruk av huset. En videre CRM-satsning (kunderelasjonshåndtering, fra engelsk *customer relationship management*) vil ta utgangspunktet i besøksfrekvens. Samtidig vil vi også jobbe for å utvikle digitale verktøy som gjør det mulig for hver enkel publikummer selv å sette enkle standardpreferanser og ønsker, men uten å vektlegge livsstil og personlighet som inndelingskriterier. Gjennom undersøkelser ser vi at mange forestillinger i kjernerepertoaret også tiltrekker nye publikummere, og at huset og kunsten allerede rekrutterer mange nye brukere. Det blir ergo like viktig å ha en god tiltaksportefølje ovenfor de som allerede har besøkt huset i en eller annen form.

DNO&Bs modell for målgrupper forsøker å understøtte målet om demografisk mangfold. Innhold og form i kommunikasjon og publikumstilbud er forskjellige avhengig av publikums bruk av huset. Én som ikke har satt sin fot i huset før har et annet kommunikasjonsbehov enn én som jevnlig går på forestillinger og dermed har et annet begreps- og forståelsesapparat. Målgruppemodellen er primært etablert for arbeid med kommunikasjonstiltak og publikums bruk av huset. Kunstnerisk programmering gjøres basert på kunstneriske ambisjoner. Om disse to områdene bør ses i sterkere sammenheng, er noe både styre og ledelse bør diskutere mer, men frem til nå har ikke målgrupper vært førende for kunstnerisk programmering.

---

#### BRUK AV PUBLIKUMSUNDERSØKELSER

Det nye operahuset har på kort tid etablert seg som en av hovedstadens og landets mest besøkte attraksjoner og severdigheter. Vi er opptatt av publikums totalopplevelse, og ser på det kunstneriske produktet i sammenheng med husets egenart og servicenivået innen publikumsfunksjoner som servering, butikk, billettsalg og informasjon.

Den Norske Opera & Ballett benytter flere undersøkelsesmetoder som belyser publikums stemme og befolkningens opplevelse av Operaen. Samtidig er dyptgående markedsundersøkelser kostnadskreven, spesielt med krav til validitet og representativitet, og omfanget og frekvens på undersøkelsene må ses med det for øyet.

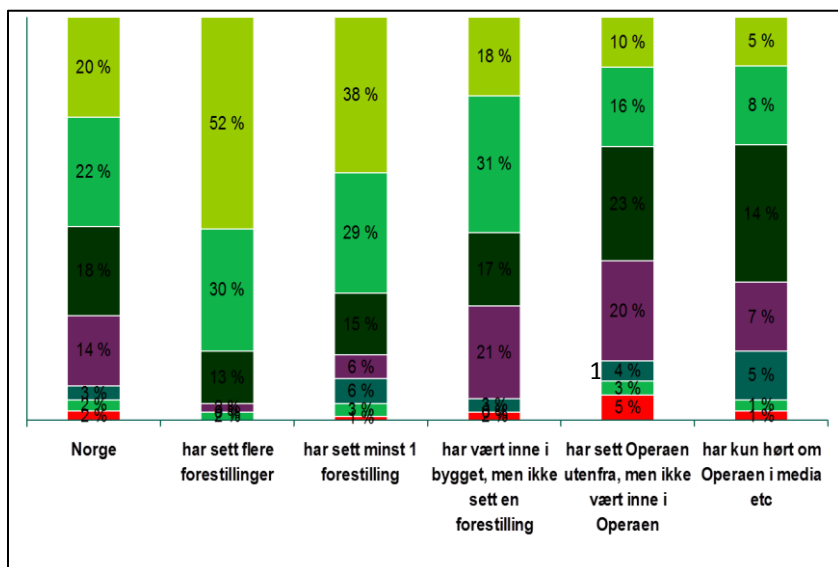
Store deler av undersøkelsene er delt og gjennomgått både i ledelsen og i andre relevante forum når resultater har foreligget, blant annet en detaljert gjennomgang av Performaprojektet med representanter for Norsk Publikumsutvikling til stede (trolig den mest omfattende studien av publikums adferd og holdninger som er gjort på kulturfeltet). Tanken har vært at publikumsinnsikt skal være ett av mange innspill når kunstnerisk repertoar legges. DNO&B burde identifisere tydeligere og faste prosesser for å gjennomgå publikumsinnsikt og relevante tilbakemeldinger fra publikum, og avklare tydeligere hva disse burde medføre av tiltak og forbedringer. Men på samme måte som målgruppetankesettet, så er det frikoblet fra det kunstneriske ansvaret. Eksempler/utdrag av undersøkelser (8 forskjellige) ble tidligere vedlagt i egen mail til panelet.

#### OMDØMMEUNDERSØKELSER

DNO&Bs anseelse og posisjon i samfunnet er avhengig av hvordan publikum og media opplever kvalitet, kvantitet, repertoar, teknologisk infrastruktur, personlig service, kommunikasjon, intern kultur og effektiv drift, og dette vil til sammen utgjøre verdien av vårt merkenavn.

Operaen gjennomfører i samarbeid med Synovate/Mediaedge MEC en omdømmeundersøkelse annethvert år. Denne kartlegger holdninger til og opplevelsen av Operaen, både for publikum som har vært i Operaen, og omdømmet generelt, både i Oslo, Akershus og resten av landet. Undersøkelsen kartlegger også motivasjon og barrierer for å oppsøke en forestilling. Det er gledelig at tallene viser at omdømmet generelt sett er svært godt, og at det øker med aktiv bruk av Operaens forestillinger og publikumstilbud. Det er ingen tvil om at innflytting i nytt hus var et kraftig løft for institusjonens omdømme. Utfordringen er å opprettholde det sterke og positive omdømmet og bygge videre på den suksesshistorien som de første årene i

huset har skapt – både regionalt og nasjonalt.



(Tabellen viser andel fornøyde basert på om man har sett forestilling eller ikke. Som oversikten viser, øker andel fornøyde (de grønne feltene) med økt bruk av huset.)

## PUBLIKUMSUNDERSØKELSER

Vi gjennomfører også enklere publikumsundersøkelser som kartlegger drivere og barrierer, påvirkningskilder og kundeadferd knyttet til konkrete forestillinger og oppsetninger. Dette gjøres via enkle nettbaserte undersøkelsesverktøy, og viser oss tendenser og indikasjoner på publikumsadferd.

Videre gjør vi også analyser av kundedatabasen, som vaskes mot offentlige registre for å identifisere profil på kundemassen. I tillegg analyserer vi billettkjøp etter indikasjoner på oppslutning og besøksfrekvens, som også ligger til grunn for valgt målgruppestrategi. Basert på innsikt fra disse undersøkelsene, har vi valgt sistnevnte som inndelingskriterie på målgrupper.

Operaen omtales ofte i media og sosiale medier. Vi har en aktiv stemme i det offentlige rom, og mediebildet følges og rapporteres gjennom verktøyet Retriever. Det gjøres også analyser av vår digitale tilstedeværelse, og verktøy som Google Analytics gir svært god innsikt i digital adferd og interaksjon med vårt innhold.

Operaens deltakelse i Performa-prosjektet i samarbeid med Norsk Publikumsutvikling har gitt en dybdeinnsikt om både kulturmarkedet i Oslo og befolkningen generelt, som vi på ingen måte hadde klart å skaffe oss alene. Markedsstørrelser, segment- og personlighetsprofiler både på brukere og ikke-brukere, kryssbruk mellom kulturinstitusjoner, preferanser, interesser, motivasjon og barrierer er eksempler på områder som har blitt grundig belyst. I tillegg har dette prosjektet forsket på hvordan et nytt publikum opplever å besøke en forestilling hos oss (forestillingen *Carmen* – både som opera og ballett), og det har gitt økt innsikt (og i stor grad bekreftet egne antagelser) om hvordan publikum både opplever kunsten og Operaen som arena som førstegangsbesøkende.

Ideelt sett skulle vi hatt både ressurser, tid og krefter til ytterligere fokus på innsikts- og undersøkelsesarbeidet. Vi har ambisjoner om å styrke dette området, men det er kostnads- og ressurskrevende. Undersøkelser presenteres løpende i organisasjonen, men vi bør utarbeide mer systematiske prosesser for spredning og oppfølgingsarbeid når slike undersøkelser gjennomføres.

## MEDIE- OG DIGITAL STRATEGI

Som i mange andre bransjer gjennomgår også kunst- og kulturindustriene et paradigmeskifte som følge av økt digitalisering og utviklingen av digitale medier (digitale muligheter og publikumsadferd). DNO&B har i perioden valgt å ha aktive strategier på dette området. På mange områder har vi kommet langt, og føler at vi har tatt solide grep: Vi opplever å ligge godt an sammenlignet med andre aktører nasjonalt i kulturbransjen, og vi tror vi har en god balanse mellom vår utviklingstakt

sett opp mot endringstempoet hos mediene og hos publikum. Vi ser samtidig at vi fortsatt har et potensial som kan realiseres, og følger aktivt med på enkelte store internasjonale aktører som har kommet lengre på flere områder. I tillegg er det grunn til å anta at endringstakten bare vil øke, og det å velge hvilke bølger vi skal henge oss på blir viktig.

I løpet av de første årene i nytt operahus sto DNO&B som kjent overfor store problemer med billettløsninger og ustabilitet på internettløsninger. Dette var den største omdømmesaken i starten av denne rapporteringsperioden med betydelige negative presseoppslag og publikumstilbakemeldinger. I 2013 lanserte vi nye nettsider og et nytt billettsystem, som i praksis har fjernet disse ustabile situasjonene, og dette har i tillegg medført mer lønnsom drift ved at kunden selv i større grad gjør jobben med billettkjøp. Nettsalgandelen hadde ved utgangen av 2014 økt til over 70 %, noe som anses som høyt i vår bransje.

I tillegg er det satset på løsninger med responsiv design, som bidrar til god tilgjengelighet på både mobil, nettbrett og desktop. Videre har det vært gjennomført omorganiseringer og kompetanseutvikling for å øke innholdsproduksjonen ovenfor publikum i digitale kanaler, og så å si alt innhold som produseres gjøres digitalt tilgjengelig. DNO&B har vunnet priser for disse løsningene, som blant annet *Merket for godt design*. Samtidig består de fleste eksisterende kommunikasjonskanaler, fordi deler av markedet fortsatt benytter seg av disse i tillegg. Dette skaper utfordringer med prioriteringer og ressurser, men den digitale kompetansen må løpende videreutvikles og økes.

De digitale endringene har også i stor grad endret vår sammensetning av markedstiltak og våre kommunikasjonssatsninger. Det har vært satset mye på sosiale medier i perioden, og DNO&B har bygget opp en sterk Facebook-side med 43 000 følgere, og en nyhetsbrevdatabase med over 70 000 mottakere som vi kommuniserer jevnlig med. I løpet av de siste par årene har vi også hatt en voldsom økning i bruken av trailere og podcaster, både på egne nettsider og på YouTube. Vi har fortsatt et utviklingspotensial i andre sosiale medier som Instagram, Twitter og Snapchat, selv om vi er til stede på de to førstnevnte.

Det er dessuten gjort betydelige grep rundt synliggjøring i søkemotorer (både organisk SEO og Google Adwords), og markedsbudsjettet for kjøpt annonsering er vridt til nå å ha en større andel digitalt. Vi har i 2014 også hatt et løft innen utvikling av trailere og bruk av filmsnutter, og fra våren 2015 var vi med som en av aktørene i det internasjonale prosjektet Opera Platform, der publikum kan følge enkelte operaoppsetninger live, eller streames senere. Lyd, bilde, bevegelse, stemning er viktige komponenter i våre kunstformer når vi skal nå ut til publikum om våre forestillinger, og kanaler som YouTube og nett-tv muliggjør distribusjon av dette. Vi

har fortsatt et vekstpotensial her, men dette er et ressurs- og kostnadskrevende område.

Vi tror også at vi har et potensial for en fremtidig sterkere arkitektur for informasjonsteknologi-applikasjoner og datavarehus, for å samle «big data», bearbeide kunderelasjoner, og aktivt utvikle konsepter for *customer relationship management* og lojalitetsprogrammer for publikum. Vi har også et mulighetsrom for å utvikle automatiserte løsninger, som begrenser manuelle operasjoner både for publikum (f.eks. å utvikle «Min side», hvor kunden i større grad kan håndtere sitt kundeforhold) og internt (ved at vi har færre manuelle prosesser for dataregistrering – i alt fra rapportering til data om forestillingene). Utfordringene er at slike prosjekter er tidkrevende, de krever investeringer og ressurser/midler til prosjektledelse, og dette skal gjøres samtidig med løpende drift av huset.

Parallelt har massekommunikasjonen endret seg, fra tradisjonell avisannonsering til mer digital annonsering. Mens 80 prosent av vår betalte markedsføring var i form av tradisjonell avisannonsering ved begynnelsen av rapporteringsperioden bruker vi i dag 2/3 av budsjettet i digitale kanaler. Nye muligheter som bannerannonsering, nett-tv-reklame, Google Adwords, sponsede Facebook-annonser etc., er nå viktige bestanddeler i markedsplanen. TV-reklame hadde kunne selvfølgelig vært svært interessant for Operaen, men vi vurderer det dithen at prislappen er for høy. Samtidig er printannonsering og andre analoge kanaler fortsatt viktige, fordi deler av markedet fortsatt bruker disse (f.eks. har Aftenposten pt. flere hundre tusen lesere blant et svært kulturinteressert publikum). Foreløpig er det altså ikke et *enten eller*, men et *både og*.

I tillegg er det viktig å nevne at Operaen også bruker selve huset som en viktig kommunikasjons- og vervekanal, f.eks. ved egenannonser og korte filmer på digitale skjermer i Operaens foajé. Vi har en rekke arrangementer, små og store, som kommuniserer budskapet vårt overfor besøkende, blant annet to omfattende fotoutstillinger med bilder av scenekunsten på forplassen, for å skape nysgjerrighet og «reiselyst». Disse har stått i to måneder av gangen, fra juni til slutten av august. Vi tror at de beste kommunikasjonsløsningene i fremtiden ligger i spennet mellom det digitale og stedene der vi møter publikum ansikt til ansikt.

De seneste årenes teknologiske revolusjon har også gitt helt nye muligheter for formidling av levende forestillinger og konserter gjennom digital distribusjon. For DNO&B er dette en særlig kjærkommen utvikling, fordi våre kunstarter egner seg godt for overføring til digitale formater, og vi slik kan komme flere publikummere som ønsker å oppleve våre hovedsceneoppsetninger i møte. Det har derfor vært naturlig å samarbeide med eksterne aktører, som kan sikre kvalitetsproduksjon av våre forestillinger og konserter for distribusjon både i cd- og dvd-format og via kino

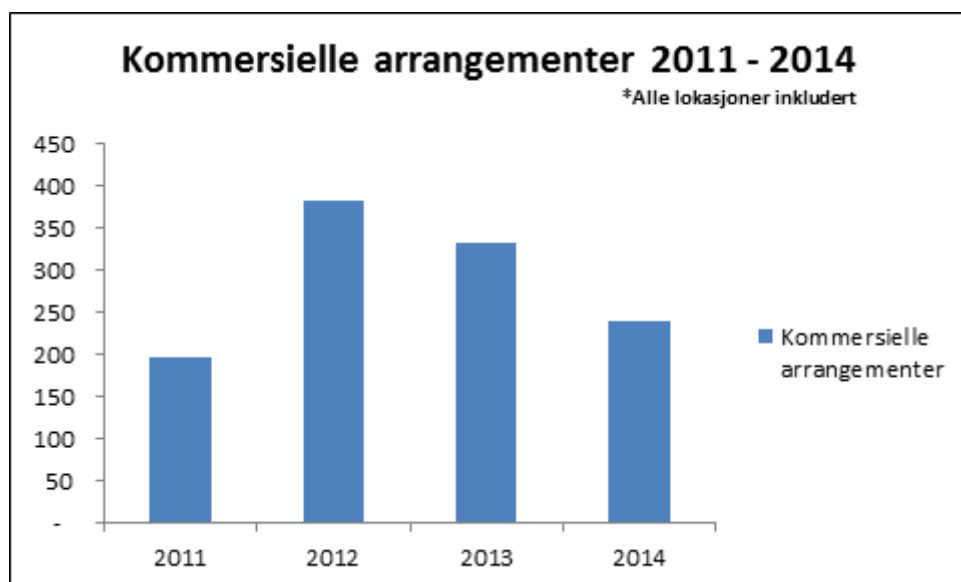


og/eller storskjerm. Digital distribusjon behandles også i kapitlene **Utadrettet virksomhet og pedagogisk samarbeid** s.28, **Synlighet gjennom dans på andre arenaer**, s. 50 og **Operaorkestrets rolle og identitet** s. 81.

Kommunikasjon tilpasset ulike målgrupper blir stadig viktigere fremover: Vi ønsker å nå både storbrukere av våre kunsttilbud, de som kanskje besøker oss annethvert år, og de som ennå ikke har opplevd en forestilling i Operaen.

#### OPERAEN SOM MØTEPLASS MELLOM NÆRINGS- OG KULTUR

Operahuset har raskt utviklet seg til å bli en unik og foretrukket møteplass for næringsliv og organisasjonsliv. I 2014 gjennomførte vi 240 arrangementer i samarbeid med eksterne aktører innen næringslivet, hvilket er en formidabel økning etter innflytting i nytt hus. DNO&Bs kommersielle virksomhet bidrar til kjernevirksomheten ved å utnytte tilgjengelige ressurser når disse ikke er belagt av opera- og ballettsøylen.



Målet med kommersielt samarbeid er også å nå et bredere publikum. De siste årene har DNO&B utviklet et omfattende og mangfoldig samarbeid med næringsliv, organisasjoner og virksomheter i norsk samfunnsliv. Størst rolle spiller våre hovedsamarbeidspartnere (sponsorer), som yter betydelige beløp og benytter våre fasiliteter i stort omfang – og hvis ansatte er blant våre mest trofaste publikummere.

Selv om inntektskravet i evalueringsperioden har økt, er det en utfordring å optimalisere vektingen mellom den kommersielle virksomheten og kjernevirksomheten – både aktivitetmessig og finansielt. Det har også vært en utfordring å integrere sponsor- og arrangementsvirksomheten i DNO&Bs samlede

virksomhet og kultur, og vi må jobbe kontinuerlig for å styrke rollen som forvalter av faglig kvalitet – ikke bare i profesjonelle, men også i semiprofesjonelle sammenhenger.

Det har også vært et uttalt mål å sikre eksterne partneres finansielle bidrag til konkrete kunstneriske tiltak og prosjekter, såkalt prosjektsamarbeid eller prosjektsponsing, for derigjennom å øke kvaliteten på det kunstneriske arbeid og styrke relasjonen mellom DNO&B og våre partneres kjernevirksomhet. Det har vist seg krevende, og vi ser at kulturinstitusjoner i andre europeiske land har større tradisjon for dette enn vi har i Norge. Likevel har vi i perioden gjennomført enkeltprosjekter, mens Anders Jahres Humanitære Stiftelses bidrag til satsningen **Verker underveis**, Color Lines tilskudd til Barnekoret og Sparebankstiftelsen bidrag til **På tå hev** i 2015 er eksempler på vellykket – og langsiktig – prosjektsamarbeid. I juni 2015 ble også Nasjonalballetten UNG lansert, finansiert med støtte av Sparebankstiftelsen, Talent Norge, Statkraft og Tom Wilhelmsens stiftelse. (Se mer s. 45 og 63 i **ballettkapitlet**.)

---

#### ANDRE SJANGERE/UTLEIEVIRKSOMHET

Med det nye operahuset og alle dets fasiliteter utviklet det seg tidlig et ønske om utstrakt konsertvirksomhet, som et publikumstilbud i tillegg til opera og ballett. Tanken var å trekke nye publikummere til Operaen, og dermed bidra til at selve operahuset skulle bli et bygg for hele landet.

Hovedscenen har vist seg velegnet for konserter av mange slag, og lar seg dempe ned med akustiske gardiner slik at den også egner seg godt til konserter innen andre sjangere: alt fra jazz til rock – ja, til og med tungmetall. Dette ble innledet allerede åpningsvåren 2008, og har i evalueringsperioden blitt etterfulgt av en rekke konserter med både nasjonale og internasjonale størrelser. *Satyricon med Operakoret* i 2013 er et eksempel på en konsert der man viste DNO&Bs egne krefter i en uventet og ny setting, i håp om at nye publikummere slik kan få øynene opp for vår kjernevirksomhet.

Vi inngår avtaler med faste samarbeidspartnere som Oslo Jazzfestival, Ultima-festivalen, Dronning Sonja Internasjonale Musikkonkurransen og lignende. Det påligger oss et særlig ansvar for Ultima-festivalen, siden DNO&B var en av stifterne av Ultima-stiftelsen. Det samme gjelder Dronning Sonja Internasjonale Musikkonkurransen, som arrangeres annethvert år, og der vi er forpliktet til å arrangere dette og stille med orkester annenhver gang.

Annen utleievirksomhet retter seg mot konserter innen jazz-/pop- og rocksjangeren.

Ressursutnyttelsen ved slike arrangement diskuteres og avveies fortløpende. Det må imidlertid nevnes at disse konsertene er svært viktige for vår egeninntjening, og at ressursutnyttelsen her anses som akseptabel. Potensialet for utleiekonserter er stort,

og Operaen er fortsatt en attraktiv scene å spille på for mange norske og utenlandske artister.

På grunn av endringer i produsentansvar har vi først skilt ut slik konsertvirksomhet fra 2012. I 2012 var det 6 konserter, i 2013 var det 12, og i 2014 ble det avholdt 8 utleiekonserter.

## PRESTASJONSKULTUR, TALENTUTVIKLING OG LEDELSE

Under mottoet «Sammen om de store prestasjonene» har DNO&B etablert et samarbeid med Olympiatoppen for å fremme prestasjonstenking og prestasjonskultur i toppidretten, kulturen, akademien, offentlig og privat virksomhet. Olympiatoppens Prestasjonsklynge har foruten Olympiatoppen og DNO&B bestått av Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet (NTNU) og Accenture (se mer om prestasjonsklyngen på <http://www.prestasjonskultur.no/>). Samarbeidet med Olympiatoppen er også beskrevet i kunstkapitlene (s. 55 og 76).

Et særtrekk ved Olympiatoppens ideologi er vektlegging av *teamet* i alle dets betydninger. Opprinnelig handlet det om samspill på tvers av idrettsgrener, og gjerne mellom idretter som sto hverandre fjernt. Ganske snart førte denne inkluderende holdningen til en orientering utad, og det tok ikke lang tid før kunstens verden ble invitert inn. Ambisjonen var tverrfaglig kompetanseutveksling ut fra en tanke om at det er mer som forener enn som skiller – både for idretten og kunsten handler det om enestående utøvere.

I februar 2012 ble dette tenkesettet og samarbeidet mellom Olympiatoppen og DNO&B presentert her på Operaen gjennom den såkalte **Prestasjonskonferansen**. Ledere og deltagere fra de fleste samfunnsfelt ble invitert – fra metalrock via hjertekirurgi til internasjonal finans. Det er foreløpig gjennomført fire prestasjonskonferanser i Operaen.

Vårt samarbeid med Olympiatoppen er svært viktig for våre kunstneriske søyler. Gjennom Prestasjonskonferansen kommer imidlertid dette samarbeidet hele huset til gode, ved at det legges til rette for bred deltakelse blant DNO&Bs egne ansatte, som et ledd i kulturbyggingen og prestasjonsutviklingen innad i organisasjonen, foruten synliggjøring av husets egen kompetanse.



Ressursutnyttelsen i DNO&B, det vil si aktivitetsvekst sett i forhold til kostnadsvekst, har økt betydelig i perioden 2011–2014. Det totale antall forestillinger har økt fra ca. 400 til nærmere 500 i perioden, se tabell 1 under.

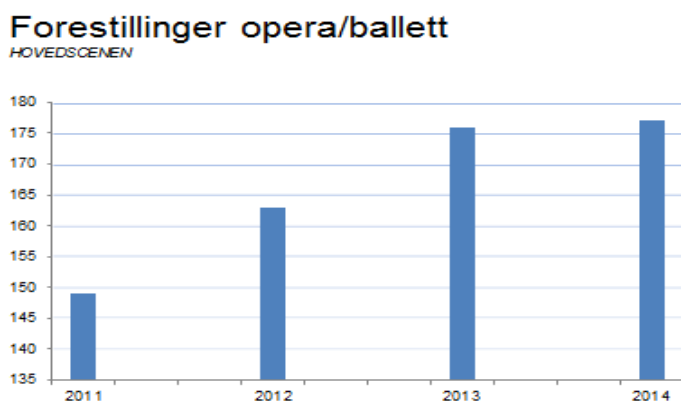
Tabell 1 - Totalt antall forestillinger pr. scene/område

|                      | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
|----------------------|------|------|------|------|
| Hovedscenen          | 168  | 193  | 206  | 204  |
| Scene 2              | 131  | 157  | 143  | 149  |
| Andre scener Operaen | 85   | 84   | 125  | 96   |
| Turné                | 25   | 30   | 27   | 36   |
| Sum                  | 409  | 464  | 501  | 485  |

Bak denne totalen er det aktiviteter som spenner fra store opera- og ballettproduksjoner på Hovedscenen til enkle arrangementer i foajeen eller på 1. balkong. For å forstå ressursutnyttelsen er det ikke tilstrekkelig å se på totalt antall forestillinger pr. år, det er også viktig å se på aktivitetsnivået fordelt på de ulike typer produksjoner/forestillinger. Egne opera- og ballettproduksjoner på Hovedscenen er de mest ressurskrevende produksjonene, og tar over 90 % av husets produksjonsrettede ressurser.

Det har i perioden vært en vridning fra opera- og ballettproduksjoner på Scene 2 til Hovedscenen. Antallet opera- og ballettproduksjoner på Hovedscenen har økt fra 17 i 2011 til 20 (21 med reprise på *Don Giovanni*) i 2014. Antall forestillinger har i samme periode økt med ca. 30, fra knapt 150 forestillinger til knapt 180. Dette utgjør en økning på ca. 20 %, se figur 1 under:

Figur 1 – opera og ballett på Hovedscenen



De økonomiske rammene har de seneste årene ikke økt i takt med det underliggende aktivitetsnivået. Det var en vesentlig økning i begynnelsen av perioden, drevet av øremerkede tiltak til blant annet ekstra dansere til ballettkompaniet. De siste to årene i perioden har det ikke vært en økning utover kostnadsvekst, se tabell 2 under.

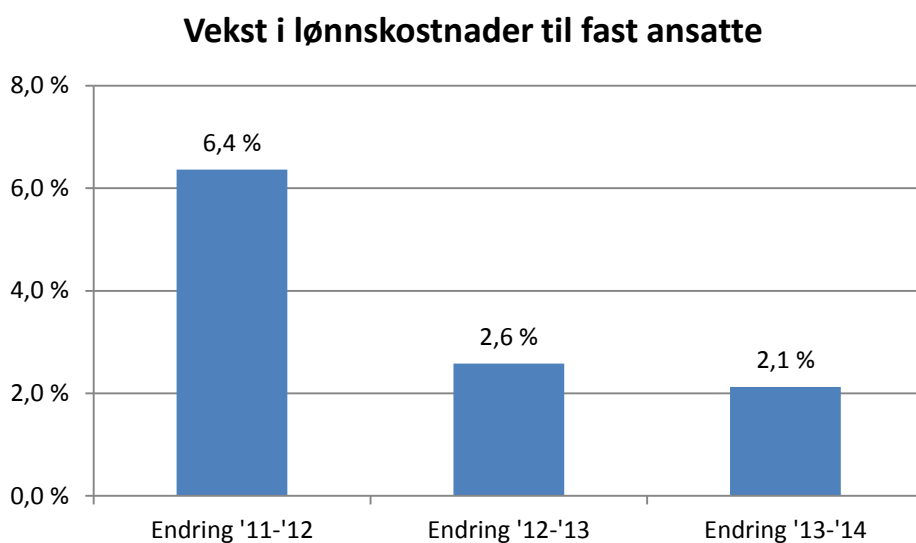
Tabell 2 – hovedposter i regnskap 2011–2014

|   | Regnsk 2011  | Regnsk 2012  | Regnsk 2013  | Regnsk 2014  |
|---|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Inntekter                                 | 636 875 334  | 665 820 323  | 698 690 154  | 728 342 199  |
| herav: Egne inntekter                     | 148 254 334  | 155 543 096  | 140 642 196  | 151 098 199  |
| herav: Statstilskudd og øremerkede tilsk. | 488 621 000  | 510 277 227  | 558 047 958  | 577 244 000  |
| Lønn og honorarer                         | -392 482 217 | -417 092 300 | -414 526 662 | -434 906 895 |
| herav: lønn til eksterne                  | -71 872 017  | -78 987 233  | -70 330 067  | -80 314 938  |
| Pensjon                                   | -43 490 595  | -95 709 936  | -90 957 322  | -120 163 541 |
| Andre kostnader                           | -192 214 866 | -183 839 462 | -176 019 009 | -188 060 211 |
| Finansposter                              | -164 536     | -843 113     | -1 162 039   | -2 190 436   |
| Regnskapsresultat                         | 8 523 121    | -31 664 489  | 16 025 122   | -16 978 883  |

Av kostnadspostene i tabellen ser vi at det meste av økningen i ressursbruk skyldes økte pensjonskostnader, som er nesten tredoblet fra 43 til 120 millioner på de tre årene fra 2011 til 2014.

Lønns- og personalkostnader har i snitt økt med 3,5 % pr. år i perioden, mens andre driftskostnader har blitt redusert i samme periode. Dersom en isolerer fast lønn til fast ansatte, er økningen fra år til år på hhv. 6,4 %, 2,6 % og 2,1 %, se figur 2 under.

Figur 2 – vekst i lønnskostnader til fast ansatte



Dette henger sammen med økonomiseringsprosessen som DNO&B ble pålagt av departementet å gjennomføre fra 2012, i forbindelse med eskalerende pensjonsutgifter og et ekstraordinært likviditetstilskudd fra KUD for dekking av de uforutsette pensjonsutgiftene.

Den tydelige todelingen av perioden 2011–2014 fremgår også av tabell 3 under, som viser utviklingen av årsverk i perioden.

*Tabell 3 Utvikling i årsverk*

|                                  |  | <b>2011</b> | <b>2012</b> | <b>2013</b> | <b>2014</b> |
|----------------------------------|--|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Administrativt personale         |  | 108         | 128         | 115         | 108         |
| Teknisk personale                |  | 252         | 238         | 234         | 229         |
| Kunstnerisk personale            |  | 274         | 275         | 277         | 271         |
| <b>Total</b>                     |  | <b>634</b>  | <b>640</b>  | <b>626</b>  | <b>608</b>  |
| <b>Endring fra foregående år</b> |  |             | <b>6</b>    | <b>-14</b>  | <b>-18</b>  |

Som det fremgår av tabellen, har årsverksreduksjonene i all hovedsak funnet sted innenfor administrativt og teknisk personale.

Samlet sett synes det som om ressursutnyttelsen har vært større i løpet av perioden, med høyere aktivitetsnivå utover økningen i økonomiske rammer og bemanning.

#### TILTAK FOR Å BEDRE RESSURSENTNYTTELSEN I PERIODEN

Som en del av og i tillegg til økonomiseringsprosessen som beskrevet over, er det gjennomført et sett av tiltak for å gi økt ressursutnyttelse i perioden:

#### STRUKTURERING OG DOKUMENTERING AV ARBEIDSPROSESSER

Etter innflytting i det nye operahuset fikk kompaniene flere scener å spille på, mange nye ansatte kom til og aktiviteten ble langt høyere enn den var i Folketeateret. For å sikre en rasjonell og kvalitativ god gjennomføring, ble det i perioden 2009–2011 lagt ned et stort arbeid i å beskrive arbeidsprosessene slik de fremsto da, standardisere dem og ikke minst dokumentere dem. Med bred involvering fra alle grupper som var aktive i de ulike prosessene, ble det avholdt workshops der nåsituasjonen ble dokumentert og fremtidig ønsket prosess beskrevet. De viktigste prosessene som ble dekket i dette arbeidet var

- Planlegging av en oppsetning – fra kunstnerisk idé og frem til premiere
- Produksjon av en oppsetning – kulisser og kostymer
- Gjennomføring av en oppsetning – avviklingsfasen
- Evaluering av en oppsetning

Beskrivelsene inneholder de roller som inngår i prosessene og hvilket ansvar som ligger til den enkelte rolle, for eksempel hva som ligger til den kunstneriske sjefs myndighet og hva som er delegert til produsent eller teknisk produsent. Prosessene er

laget som flytskjema og beskriver også når i et forløp de ulike delene av huset skal involveres.

Alle produksjonene er dokumentert i det vi kaller *Prosjekthåndboken*, som er web-basert og tilgjengelig for alle ansatte. Den brede involveringen i arbeidet med å dokumentere arbeidsprosesser har gjort at den nye og standardiserte arbeidsformen nå ligger til grunn for arbeidet med produksjonene. Det gir en trygghet i arbeidssituasjonen til den enkelte, som da har klare rutiner/arbeidsbeskrivelser å forholde seg til. For å opprettholde denne kulturen og for å videreutvikle arbeidsprosessene, er det imidlertid behov for å holde et kontinuerlig fokus på arbeidsform og organisering også i tiden som kommer.

---

#### KVALITETSSTYRING

Planlegging og gjennomføring av ballett- og operaoppsetninger krever innsats fra mange forskjellige ressurser i huset. Som nevnt over, er det lagt ned et stort arbeid i å definere de arbeidsprosesser som ligger til grunn. Det er likevel nødvendig å følge opp arbeidet som gjøres til enhver tid, for å sikre kontinuerlig forbedring. Derfor gjennomføres det risikovurderinger underveis i prosessene og det lages forestillingsrapporter etter hver forestilling, der alt av forbedringspunkter tas opp og kanaliseres til riktig ressurs. Vi har også etablert et avvikshåndteringssystem der alle ansatte kan melde inn saker – både på web og på papir – som så kanaliseres til rette vedkommende.

DNO&B har dessuten etablert en beredskapsorganisasjon for å ivareta uønskede hendelser. Størrelse på denne organisasjonen er skalerbar ut fra hendelsens art og omfang. Etablering og utvikling av en beredskapsorganisasjon er for øvrig også et eksempel på aktivitet som det har blitt stilt større krav til, spesielt etter 22. juli 2011. Dette har krevd økte ressurser internt ved gjennomføring av beredskapstrening både for sentrale personer i ledelsen og i ulike deler av organisasjonen.

---

#### ULIKE PRODUKSJONSMÅTER

DNO&B har i perioden 2011–2014 bevisst benyttet alternativer til egenproduksjon av enkelte oppsetninger. Dette gjelder i hovedsak operaproduksjoner. Eksempler på dette er ko-produksjoner med andre operahus og innleie av produksjoner. Noen av ko-produksjonene lages hos oss og har premiere her, mens de fleste har blitt produsert andre steder. DNO&B har på denne måten opparbeidet seg en bred nettverksplattform av opera- og balletthus, både i Europa, Australia og Sør-Amerika. Ko-produksjonene bidrar, i tillegg til innsparing på produksjonskostnader, til erfaringsutveksling mellom faggruppene under befaringer og tilvirkning, der alle parter er delaktige i utformingen av tekniske løsninger. Ko-produksjoner bidrar også til DNO&Bs omdømme internasjonalt, blant annet ved at DNO&B krediteres som samarbeidspartner i husenes markedsmateriell.



Tilsvarende har DNO&B i 2014 både solgt og leid ut produksjoner i større grad enn før. Dette frigjør ressurser til andre formål. Gjennom Opera Europas portal og ellers i kontakt med andre hus, tilbyr DNO&B produksjoner både til salg og utleie.

Eksempler på produksjoner som er solgt de senere årene er *Salome*, *Rusalka*, *Robin Hood* og *Farlige forbindelser*. Av produksjoner som har vært leid ut, kan nevnes ballettene *Symphony of Psalms* og *Multiplicity*, og operaen *Rusalka* til Tokyo.

Salg av produksjoner gir i tillegg til salgssummen innsparing i lagringskostnader. Alle typer samarbeidsproduksjoner bidrar til at DNO&B kan vise en større bredde i sitt repertoar enn det som ville vært mulig kun med internproduksjon. Økningen i volum på våre scener i nytt hus ville heller ikke vært mulig uten ko-produksjoner og innleide produksjoner.

---

#### BUDSJETTPROSESS OG INTERN RAPPORTERING

I utgangspunktet planlegger operasjef og ballettsjef sine produksjoner ut fra gitte rammer for eksterne kostnader, basert på historikk og hva som er tilgjengelig av orkesterkapasitet og scenekapasitet. Som beskrevet under **Virksomhetsstyring og økonomisk langtidsplanlegging** s. 117 arbeides det nå for å etablere rammer for de kunstneriske sjefene, både hva gjelder eksterne kostnader, orkesterkapasitet og teknisk kapasitet i tillegg til scenekapasitet.

Ved saldering av budsjettene er det viktig å prioritere de tiltak som gir mest mulig kunst innenfor de rammene vi har. Det har gjennom perioden vært et økende fokus på at kunstnerisk ledelse skal sitte i førersetet i disse prosessene, for å sikre at de kunstneriske målsettingene er førende for økonomiske prioriteringer. Dette gjelder også prioritering utenfor de kunstneriske ledernes egne områder, for eksempel innenfor teknisk avdeling. Det har blitt organisert arbeidsgrupper på tvers av de kunstneriske områdene, teknisk og økonomi for å identifisere de økonomiske konsekvensene av ulike tiltak, slik at kunstnerisk ledelse kan prioritere de tiltakene som gir best mulig kunstnerisk resultat, evt. minst mulig reduksjon av ambisjonsnivå dersom det må kuttes i budsjettene.

DNO&Bs virksomhet er prosjektbasert – der den enkelte produksjon er et prosjekt. Det blir utviklet produksjonsbudsjetter på den enkelte produksjon, som viser detaljert planlegging og oppfølging av eksterne kostnader på hver produksjon. Det er således god kontroll på eksterne kostnader på den enkelte produksjon.

---

#### AUTOMATISERING AV ARBEIDSPROSESSER GJENNOM DIGITALE LØSNINGER

Ved innflyttingen i Bjørvika ble det valgt systemløsninger som sto på egne ben og som i liten grad kunne samhandle med hverandre. Løsningene var produkt av sin tid og er ikke tilpasset dagens krav til kvalitetssikring og rapportering.

Nå har vi behov for å gjenbruke data, for eksempel ved at data som legges i planleggingsystemet når en oppsetning etableres, kan overføres automatisk til blant annet salgs-, lønns- og regnskapssystem, i stedet for å legges inn på nytt i hvert system. Ved automatisk integrasjon vil også endringer i planleggingen fanges opp i de andre systemene, og være av stor betydning for eksempel for oppdatering av nettsidene våre. Dermed gir integrasjonen generelt bedre datakvalitet, i tillegg til langt mer rasjonelle arbeidsprosesser som bidrar til bedre ressursutnyttelse. Det har blitt lagt ned et stort arbeid de siste årene for å legge til rette for integrasjon mellom de systemer vi har, men her er det fortsatt jobb å gjøre både med hensyn til hvordan vi henter inn data og hvordan vi presenterer dem. Innhenting og presentasjon av data er en kontinuerlig forbedringsprosess, og et viktig prosjekt fremover vil for eksempel være å standardisere og automatisere innmelding av variabel lønn og fravær.

---

#### DIGITALISERING

Som nevnt i punktet om **medie- og digital strategi** under kapitlet **Hele Norges operahus** har DNO&B hatt en betydelig digital satsning – både som en egen valgt strategi, men også fordi samfunnet er inne i en stor digital utvikling. Dette har gitt seg utslag innen ressursutnyttelse og aktivitetsnivå på tre områder.

Det første området er digital tilstedeværelse i media, kommunikasjon og markedsføring. Vårt publikum, som samfunnet ellers, forventer gode digitale løsninger, og det er påkrevd for i det hele tatt å nå frem, siden analoge kommunikasjonskanaler nå reduseres i omfang og spredning. Dette medfører at nye kanaler må utvikles og tilpasses til våre og publikums behov. Det gjelder både innen sosiale medier, digitale kampanje- og annonseringsflater, egne kommunikasjonskanaler som hjemmesider og epostmarkedsføring, og innen søk og digital tilstedeværelse. Til disse kanalene må det utvikles, publiseres og tilpasses et rikt og relevant innhold, både om husets kunst og kunstneriske ambisjoner, men også praktiske informasjonsbehov slik at kunstopplevelsen blir så god som mulig for publikum. Samtidig er de analoge kanalene som annonser, forestillingsprogrammer, brosjyrer, flyers, foredrag og personlig betjening på ingen måte faset ut, selv om omfanget er redusert. Vi er inne i en mediekonverteringsfase som krever *både og* fremfor *enten eller*, for å holde kontakten med hele publikummet. Dette gjør i sum at aktivitetsnivået har økt, det har vært et behov for ny og endret kompetanse, med dertil omstilling. Det antas at dette omstillingsbehovet vil vedvare, for å henge med i den løpende teknologiske utvikling. Pr. nå utnytter vi ikke alle områder vi kunne ha utnyttet, om vi f.eks. sammenligner oss med de beste innen privat og offentlig sektor, men vi anser å ligge i front innen kultursektoren.

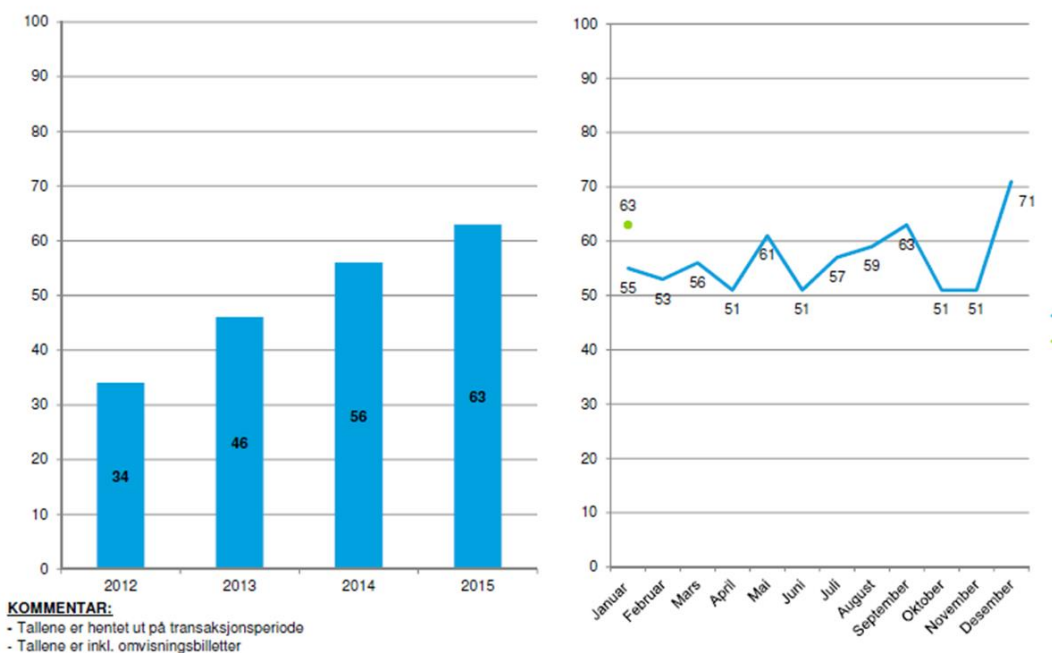
Det andre området er behov for investeringer. DNO&B hadde ved innflytting til nytt operahus store infrastruktur problemer med billettsystem og hjemmesider som brøt sammen ved stor pågang og bruk. Det er nå på plass en robust og fremtidsrettet systemportefølje for hjemmesider og billettbestilling, som har krevd betydelig

investeringer og ressurspådrag. Det vil trolig kreves ytterligere investeringer i denne for å holde tritt med utviklingen, og samtidig legge til rette for integrasjoner av dataløsninger, både for å tilpasse til fremtidige gode kommunikasjonsløsninger (eks. datavarehus for kunnskap om publikum og datafangst/«big data») og for automatisering av arbeidsprosesser for datainnlegging/dataflyt. DNO&B har primært benyttet ekstern kompetanse på systemutvikling, systemdrift og -forvaltning, samt integrasjonsarbeid, mens strategiarbeid, kanalutvikling, innholdsutvikling og publisering gjøres in-house.

Det tredje området er effekter av økt grad av selvbetjening. Som følge av økt satsning på digitalt billettsalg, hvor Operaen nå nærmer seg målsetningen om at 80 % av billettene selges digitalt, gir det et redusert behov for fysisk bemanning i manuelt billettsalg. Deler av denne effekten er tatt ut i 2012 og 2013, og det kan påberegnes noe ytterligere effekt. Selv om det gjøres effektivisering i billettadministrasjon, vil det allikevel være behov for funksjoner innen publikumsbetjening for å håndtere service og sikkerhet ovenfor publikum i fremtiden.

Figur 3 – prosent av billettene solgt på nett

### Andel nettsalg pr. år og 2014 pr. måned



Aktiviteten mot slutten av perioden synes å være på kanten av det vi klarer innenfor dagens økonomiske rammer. Dette resulterte i eskalerende overtidsbruk og innleie av arbeidskraft i 2014, og dette er ingen ønskelig situasjon.

---

#### ENDRING I SPILLEMØNSTERET

Denne situasjonen i 2014 skyldes flere forhold, både økningen i aktivitet på Hovedscenen som beskrevet tidligere, men også *endringer i spillemønsteret og type produksjoner*. DNO&B har i løpet av de siste par årene lagt om til at flere produksjoner er i spillemodus samtidig, for å gi publikum et bredere tilbud. Dette har økt ressursbehovet på teknisk område siden det blir flere omrigg på scenen mellom produksjoner fra dag til dag og fra dag til kveld. Det har også de siste årene vært flere produksjoner som avviklingsmessig er store og komplekse.

I forbindelse med denne omleggingen har virksomheten ikke fullt ut klart å forutse konsekvensene av det faktiske ressurspådraget som følge av endret spillemønster og det økte aktivitetsnivået.

De store fellesområdene som jobber på tvers av kunstformene – teknisk og orkesteret – er der vi ser det største presset på ressurser, med høy bruk av overtid og innleie av ekstra bemanning. Dette gjelder særlig scene- og teknisk avviklingsdel, der konsekvensene av det endrede spillemønsteret møter produksjonenes natur og utfordringer – på tvers av kunstformene.

---

#### FORVALTNING AV HUS OG TEKNISK UTSTYR

Aktivitetsøkningen i perioden 2011–2014 har gått parallelt med tilpasning til nytt hus. En forsert innflytting i 2008 gjorde at overlevering til bruker ikke var god nok. Det har vært krevende å finne en god samarbeidsform med Statsbygg og det har tatt mye ledelseskapasitet i årenes løp for å holde fremdrift i de prosjekter som har vært nødvendige når det gjelder reklamasjon og tilpasning til driften. Det tok tre år før Statsbygg igjen etablerte en prosjektorganisasjon for å ivareta reklamasjonsprosjektene etter byggeprosessen, og ansvarsforholdene rundt scenemaskineriet ble først avklart med Statsbygg i 2014. Fortsatt foreligger ikke ferdigattest på bygget.

Forvaltning av utstyr som f.eks. instrumenter, IKT-utstyr og teknisk utstyr ellers står DNO&B for selv. Etter sju år i bygget er organisasjonen inne i en fase der behovet for utskifting av utstyr øker og gir ytterligere press på ressursene ved utgangen av perioden.

For 2015 gir økningen i statstilskuddet på 2,19 % en forventet realnedgang i rammene, gitt forventet kostnadsvekst.

---

#### EGENINNTEKTER

DNO&B har et mål om å ha 90 % setebelegg i gjennomsnitt gjennom sesongen. Vel vitende om at dette er et høyt mål og at programmeringen fra år til år representerer

variasjoner ut fra dette dette gjennomsnittet, gir det allikevel en ambisjon som huset som helhet kan strekke seg etter. I programmeringen spiller dette en rolle i den forstand at det må være en balanse mellom det eksperimentelle og det som normalt når et bredt publikum.

Høyt setebelegg og krav om økte egeninntekter har blant annet ført til en gjennomgang av billettpriser det siste året. Prisene ligger nå mellom 100 og 695 kroner, av og til opp til 795. Arbeidet har i denne omgang munnet ut i en revurdering av prissammensetningen – antallet billetter tilgjengelig i de ulike priskategoriene – og ikke en generell økning av prisene.

Et annet tema som har vært adressert i vurderingen av egeninntekter, er antallet fribilletter som gis ut. DNO&B har egne gratisarrangementer som f.eks. balkongkonsertene i løpet av påsken og sommeren, og Åpen dag ved sesongstart, og deler ut fribilletter til andre arrangementer/forestillinger til gjestende team, journalister og særskilte gjester i det offentlige Norge. Andelen fribilletter har ligget stabilt over tid (7 % av totalt antall billetter) og lavere enn hos f.eks. Nationaltheatret og Det Norske Teatret.

Når det gjelder kommersielle inntekter (inntekter fra sponsorer, kommersielle arrangementer og utleiekonsserter), har DNO&B allerede en høy andel av disse hvis en sammenligner med kultursektoren spesielt. Hvorvidt det er realistisk å forvente en ytterligere økning, må ses i sammenheng med DNO&Bs bidrag i det kommersielle samarbeidet. Vi ser at vi har et potensiale for økt kommersiell inntjening, men det er et dilemma at en ytterligere økning vil kunne kreve at andre deler av virksomhetene viker, f.eks. ved at den kommersielle aktiviteten får mer scenetid enn det som er omfanget i dag.

#### FOKUSOMRÅDER FOR BEDRET RESSURSENTNYTTELSE FREMMOVER

##### VIRKSOMHETSSTYRING OG ØKONOMISK LANGTIDSPLANLEGGING

DNO&B jobber med tiltak innen økonomisk planlegging og styring for å sikre forutsigbarhet og effektiv langsiktig ressursutnyttelse.

Virksomhetens natur gir lange planleggingshorisonter for eksterne kontrakter. Sett opp mot 1-årsbevilgninger over kulturbudsjettet gir dette planmessige utfordringer.

Det er krevende å kartlegge det samlede ressurspådraget for en gitt produksjon på det tidspunktet beslutningen om en produksjon og et sesongprogram tas ( gjerne 3–4 år før premierer på Hovedscenen).

Personalkostnader til fast ansatte (inkludert pensjon og relaterte kostnader) er nå ca. 75 % av DNO&Bs totale kostnader. I likhet med andre operahus i Europa har DNO&B så langt ikke fordelt interne timer ut til den enkelte produksjon, fordi dette har vært ansett som faste kostnader. Dette har gått bra når det har vært et stabilt aktivitetsnivå, men er krevende ved skift i produksjonsavviklingen slik vi har hatt de seneste årene.

DNO&B har det siste året jobbet med en ny modell for å kartlegge og styre den samlede ressursbruken på den enkelte produksjon, på tvers av eksterne kostnader og interne ressurser (timer), og vil innføre rammestyring fra 2016. Dette har også vært gjenstand for diskusjon i styremøtene det siste året, og styret satte av sitt årlige 2-dagers styreseminar i sesongen 2014/15 til dette temaet. Hovedtrekkene i dette arbeidet vil være:

- En definert ramme for timer pr. fag/område til de kunstneriske oppdragsgiverne for hver sesong (orkestertjenester, verkstedstimer, scene/avvikling)
- Rammen fordeles pr. produksjon av kunstnerisk ledelse
- Ved behov for omdisponeringer (en produksjon krever mer ressurser enn forutsatt) må endringer avklares på forhånd av kunstnerisk ledelse i samråd med andre aktuelle avdelinger (for eksempel teknisk)
- Mer systematisk vurdering av optimalt forhold mellom interne/eksterne ressurser uavhengig av svingninger i behovene gjennom sesongen.

Dette forventes å gi en mer forutsigbar planlegging. Selv om presisjonen ikke vil være tilstrekkelig høy ved estimering av antall prøver, antall involverte personer pr. prøve, osv. som gjelder produksjoner 3–4 år frem i tid, vil en slik arbeidsmåte kunne sikre at sesongplanleggingen er robust innenfor eksisterende økonomiske rammer – på et tilstrekkelig tidlig tidspunkt. Dermed får man avdekket om summen av de kunstneriske ambisjonene vil gi ressursmessige utfordringer, og dette på et så tidlig tidspunkt at planer eventuelt kan endres før beslutninger er tatt og kontrakter inngått.

---

#### LØPENDE VURDERING AV PRODUKSJONSFORM

Som nevnt tidligere i dette kapitlet har DNO&B de seneste årene systematisk vurdert muligheter for å utnytte ressursene ved ikke å gjøre alt selv, for eksempel ko-produksjoner og leieproduksjoner. Med trangere økonomiske rammer vil spørsmålet om intern produksjon versus eksterne alternativer bli stadig mer aktuelt.

Dette gjelder både kontinuerlig søken etter ko-produksjonsmuligheter, men også en løpende vurdering av hvor mange av våre egne produksjoner vi har økonomi til å produsere internt, for eksempel på verksteds- og kostymesiden.

Ved etablering av det nye bygget i Bjørvika i 2008 ble det tatt et valg om å ha verkstedene i selve operahuset og være en integrert del av virksomheten. Etter at verkstedsløsningene i Bjørvika ble planlagt, har vi opplevd et stadig stigende nivå på lønnskostnader i Norge i forhold til andre land, og vi er nå i en situasjon der personalkostnadene (inkl. pensjon) utgjør nærmere 75 % av våre totale kostnader. Dersom våre inntekter i årene fremover skulle øke mindre enn lønnsnivået i Norge, vil dette legge ytterligere press på vurderingen av hva vi har økonomi til å produsere internt, og hvilke totale effekter det ville ha på både økonomi, kvalitet og arbeidsprosesser dersom man satte en større del av produksjon ut av landet.

Det kan også være muligheter for mer effektiv ressursutnyttelse dersom man ser verkstedproduksjonen til scenekunstinstitusjonene i Oslo-området helhetlig. Dette blir diskutert på sektornivå, men det er for tidlig å trekke slutninger om potensialet i dette og hvorvidt dette ville være en hensiktsmessig løsning.

---

#### LAGRINGSKOSTNADER

Lagringskostnadene øker i takt med at DNO&B har økt sin «katalog» av repertoar som tas vare på for gjenoppsetninger. Vurderingen av hva som skal lagres er et utfordrende dilemma, der lagerkostnad både må veies opp mot sannsynligheten for gjenoppsetning, og mot hensynet til å dokumentere kunstformene for fremtiden. Også på dette området arbeider DNO&B for en økt systematisering av beslutningsprosessene, prioriteringene og arbeidsmetodene, sett i lys av behovet for bedret ressursutnyttelse i hele virksomheten.

---

#### BEDRE FORUTSIGBARHET FOR BEST MULIG (EFFEKTIV) RESSURSUTNYTTELSE

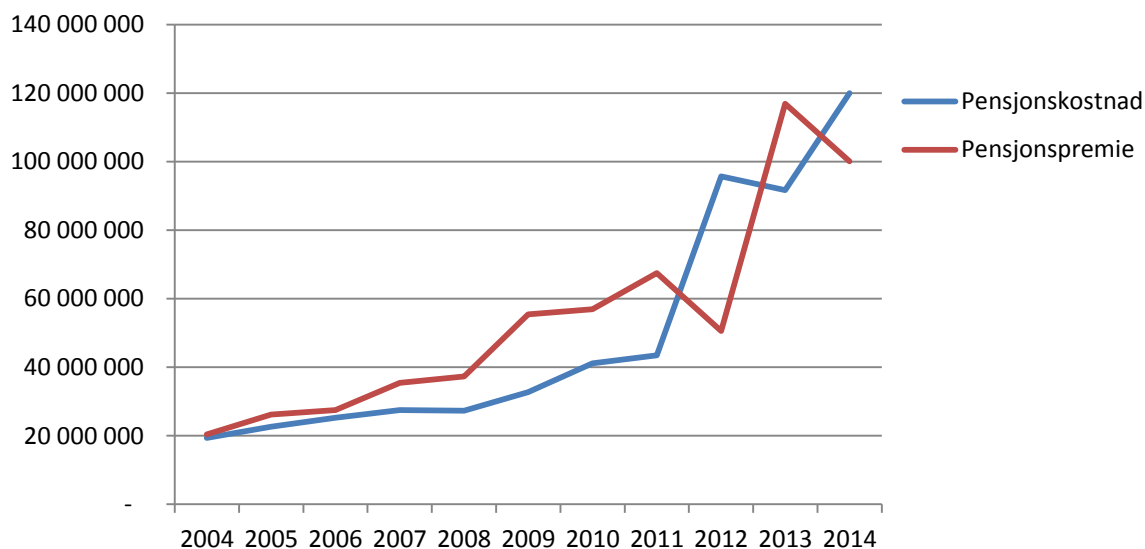
Virksomhetens natur i et operahus krever lang planleggingshorisont. Vi beslutter sesongplaner for produksjoner 3–4 år frem i tid, og forplikter oss deretter til kontrakter med eksterne parter (for eksempel regissører, koreografer, dirigenter, solister, scenografer, kostymedesignere etc.)

For mest mulig effektiv ressursutnyttelse bør vi ha så god forutsigbarhet som mulig i våre kostnader og inntekter flere år frem i tid.

Slik det har vært de siste årene, representerer pensjonskostnadene ved siden av egeninntektene den største usikkerheten i økonomien. Egeninntektene har DNO&B selv påvirkning på, men det har vi ikke på pensjonskostnadene.

Pensjonskostnadene har blitt seksdoblet i 10-årsperioden 2004–2014, fra ca. 20 millioner til ca. 120 millioner. Med forventet økning til 140 millioner kroner i 2015 vil pensjonskostnadene i år være samme størrelsesorden som sum egeninntekter, og utgjøre 24 % av DNO&Bs statstilskudd i 2015.

*Figur 4 – utvikling av pensjonspremie og pensjonskostnad 2004-2014, kroner*



Dagens ytelsespensjonsordninger gir betydelige uforutsigbare svingninger i DNO&Bs pensjonskostnader helt frem til det aktuelle driftsåret nærmer seg slutten. Dette kan resultere i uforutsette behov for kostnadsreduksjoner på svært kort sikt, noe som igjen påvirker ressursutnyttelsen for en virksomhet med en så lang planleggingshorisont som DNO&B.

Ett eksempel for å tydeliggjøre hvordan dette arter seg for DNO&B:

Som nevnt går 90 % av våre produksjonsrettede ressurser til oppsetningene på Hovedscenen. Disse planlegges opp mot 4 år i forveien, og kontrakter inngås med kunstneriske team, dirigenter og sangere. Deres honorarer skal dels utbetales ved kontraktsinngåelse og dels ved gjennomføring. Når vi da legger til våre faste kostnader til hus og utstyr, blir handlingsrommet vårt til å dekke inn store kostnadsøkninger på kort sikt marginale. Som figuren over viser, har pensjonsbelastningen økt betydelig de siste årene. Hvor stor økningen har vært har vi fått informasjon om i slutfasen av den årlige budsjettprosessen. Dersom DNO&B nå ikke får avklart endrede pensjonsløsninger fra og med 2016, vil det innebære et innstrammingsbehov på 25–50 mill. kroner sammenlignet med 2015. For å klare dette, ser vi på tiltakene som beskrevet under Fokusområder for bedret ressursutnyttelse fremover. En vedvarende situasjon vil innebære lavere aktivitet på Hovedscenen.

Det ville også gitt bedre forutsigbarhet og dermed lagt til rette for mest mulig effektiv ressursutnyttelse, dersom man hadde gått fra ettårig til flerårig statstilskudd, slik de for eksempel har i Danmark, og slik andre sektorer i Norge også har. Behovet for forutsigbare økonomiske rammer gjelder ikke bare for DNO&B, men ettersom vi har vesentlig lenger planleggingshorisont enn de andre scenekunst-/kulturinstitusjonene, er behovet for langsiktige rammer særlig stort i DNO&B.



### STRATEGISKE FØRINGER

Den kunstneriske utviklingen i Nasjonaloperaen, Nasjonalballetten og Operaorkestret, og overordnede områder som publikumsutvikling og ressursutnyttelse, er beskrevet i de foregående kapitlene – både med kvalitative og kvantitative betraktninger. I det følgende går vi tilbake til de overordnede målene og tiltakene for virksomheten totalt sett i strategiplanen for perioden 2011–2015, og reflekterer over vår egen evne til å realisere denne som samlet institusjon.

Strategiplanen ble utarbeidet av daværende ledelse i 2010, med de rammebetingelser, kulturpolitikk og vurderinger av fremtiden som på det tidspunktet ble lagt til grunn. Flere av de strategiske satsningene har vært omtalt tidligere i denne evalueringen. Disse er forankret og implementert i organisasjonen. I hovedsak er strategien fulgt og gjennomført. Noen områder er bare delvis oppfylt, og årsakene til det kan diskuteres – om alle målene var hensiktsmessige og realistiske, om alle veivalgene var tydelige nok, og om vi har evnet å gjennomføre alt vi burde. Det er liten tvil om at rammebetingelsene er annerledes nå enn i 2010, som overgangen fra et nytt operahus til et ikke så nytt hus, og våre utfordringer knyttet til pensjonskostnader.

Vi vurderer de sentrale strategiske føringene slik:

- DNO&B leverer i stor grad på sitt **samfunnsoppdrag**, vi har produksjoner og forestillinger av høy kunstnerisk kvalitet. Dette har kommet til syne gjennom sterke anmeldelser, reaksjoner fra publikum og medieoppmerksomhet, og tilbakemeldinger fra opera- og ballettmiljøene – både nasjonalt og internasjonalt. Vi har vist en anselig bredde i vårt repertoar, både i egne produksjoner (med dertil samarbeid med andre kunstformer/aktører), og gjennom gjestende virksomhet. Vi vet vi har beveget og begeistret, og skapt innlevelse og berikelse.
- Vi har et **godt omdømme**, også på landsbasis, og mange heier på oss. Viktige bidrag er operahuset i seg selv, medietilstedeværelse, turneer, og et bredt samarbeid med aktører fra hele landet på scenene i Operaen, og på turnéstedene. Det er likevel ingen tvil om at innflytting i nytt operahus har dominert virksomheten og fokuset i denne perioden i stor grad. Økt virksomhet utenfor Oslo blir et viktig diskusjonstema i fremtidig strategi. Samtidig har vi hatt åpne dører for mange som har ønsket å ta i bruk vårt nye operahus, med ulike typer musikk-, dans- og sceneuttrykk. Dette har gjort at flere opplever Operaen som sitt operahus, og vi har bygget ned barrierer for publikum for å oppsøke våre primære kunstarter.
- Vi er **toneangivende** innen opera og ballett, og kan i perioden skilte med flere egne signaturforestillinger, som har oppnådd internasjonal etterspørsel. Vi har økt vårt aktivitetsnivå, og mener å ha en balanse mellom egne produksjoner og ko-produksjoner, selv om vi ønsker å produsere mer. Vi har

oppført flere nye verk i perioden, men det kan diskuteres om vi burde gjort enda mer på dette området.

- Ved innflytting i nytt hus ble en **ny styringsmodell** vedtatt, der kunstformene opera og ballett ble likestilte, dette er realisert i praksis i strategiperioden.
- Vi har en **høy publikumstilstrømning**, og vi har i Bjørvika jevnt over ligget på et doblet besøk sammenlignet med 2000-tallet på Youngstorget. Vi har også økt antall forestillinger innen opera og ballett på Hovedscenen de senere år. Publikumsbelegget ligger nært opp mot målsetningen på 90 %, men aktivitetsøkningen de senere år har gjort at det blir mer krevende å realisere det målet.
- Vi har opprettholdt **høye kommersielle inntekter**, og er å regne som «sponsorvinner» i markedet.
- Vi kan nok ikke si at **publikumssammensetningen** fullt ut gjenspeiler demografien i det moderne Norge, som var en uttalt ambisjon, men vi kan si at vi har utviklet oss i svært positiv retning. Vi har hatt en rekke oppsetninger som har tiltrukket et helt nytt publikum, vi har utlignet skillet mellom Oslo øst og vest, og vi har en stor satsning som bringer barn og unge inn i huset. Vi har imidlertid fortsatt en vei å gå for å være relevante for alle, og målet og ambisjonen på dette området både er og blir en viktig diskusjon fremover.

---

#### VÅRE LØFTER

**Mangfold og eksklusivitet:** Vi har overskredet sjangre, og vi har presentert et mangfold på våre scener utover tradisjonelle uttrykk. Vi har samtidig skapt en rekke store, magiske øyeblikk innen våre primære kunstarter, som ikke kan oppleves noe annet sted - publikumsundersøkelser avdekker at det er noe spesielt å gå i Operaen. Vi tror på å bygge broer mellom kunstarter og sjangre, samtidig som vi ivaretar opera- og ballettsjangrenes egenarter.

**Kompromissløs kvalitet og høy aktivitet:** Aktiviteten har økt betydelig i perioden, samtidig som DNO&B har svært høye egenkrav til prestasjoner. Balansen mellom aktivitetsnivå og økonomiske forutsetninger blir også en viktig debatt fremover.

**Tradisjon og provokasjon:** Vi har i de kunstneriske kapitlene dokumentert at vårt repertoar og programmering tar utgangspunkt i de tradisjoner våre kunstarter representerer, og at vi som nasjonal kunstinstusjon viderefører disse. Samtidig har vi satt opp forestillinger som har utfordret publikum, enten det er ballettdansere som danser i vann i *A Swan Lake*, eller en helt ny opera om Peer Gynt. Innen dette løftet har det vært en debatt om at kunsten ikke primært bør ha som mål å provosere, men snarere utfordre.

## KONKLUSJON

Vi vurderer totalt sett å ha et godt fundament til å møte fremtiden. Samtidig ser vi strukturelle utfordringer som vil kreve endringer. Med statsbudsjettet for 2015 så vi for første gang siden innflyttingen i Bjørvika at våre bevilgninger ikke øker i takt med den forventede kostnadsveksten, og pensjonskostnadene legger store begrensninger på våre økonomiske disposisjoner. De økonomiske rammene for både de kunstneriske kompaniene og husets andre funksjoner har konsekvenser for vårt ambisjonsnivå. Det stiller andre krav til kostnadsstyring og ressursoptimalisering. Forhold som overgang fra nytt til ikke så nytt operahus, og ikke minst endringer i rammebetingelser, gjør at nåværende styre og ledelse vil vurdere våre strategiske prioriteringer fremover.

I denne evalueringen er DNO&B bedt om å reflektere rundt temaene kunstnerisk vilje, evne til gjennomføring – inklusive ressursutnyttelse – og relevans. Vi har i dialog med evalueringspanelet valgt ikke å følge spørreskjemaets rekkefølge slavisk, men alle tema og spørsmål er besvart i rapporten.

I en virksomhet som DNO&B, som forvalter ulike kunstformer og flere kunstnergrupper, er det naturligvis mye kunstnerisk vilje som springer ut fra mange hensyn. Virksomheten har likestilte kunstneriske sjefer, som har sine visjoner for programmeringen og utviklingen av kompaniene; kunstneriske team og dirigenter har sine visjoner for hva den enkelte oppsetning skal være, og ikke minst har utøverne selv ambisjoner for egen utvikling. Vi har derfor valgt å la våre to kunstneriske sjefer – ballettsjef Ingrid Lorentzen og operasjef Per Boye Hansen, samt tidligere musikk-sjef John Helmer Fiore og tidligere orkestersjef Jørn Pedersen – være de bærende stemmene i rapporten hva gjelder tilbakemeldingen på selve ønskekvistmodellen. Informasjonssjef Lene Jacobsen og informasjonsmedarbeider Hedda Høgåsen-Hallesby har bistått henholdsvis ballettsjef og operasjef i prosessen. Det har også kommet bidrag fra Operakoret ved Vemund Bergland og fra DNO&Bs ballettskole og barnekor ved henholdsvis Knut Breder og Edle Stray-Pedersen og Gunnar Bergstrøm.

De kunstneriske redegjørelsene er sett i sammenheng med virksomhetens felles strategiplan og målsetninger, og områder felles for kunstsjangrene diskuteres under **Effektiv ressursutnyttelse** og **Hele Norges operahus**. Når det gjelder den generelle innledningen og kapitlet om ressursutnyttelse, har administrerende direktør Nils Are Karstad Lysø, stabsdirektør Marta Færevaa Hjelte, markeds- og kommunikasjonsdirektør Cathrine Pia Lund og plansjef Øyvind Lunestad bidratt. Vår formidlingssjef Maria af Klinteberg Herresthal har skrevet om formidlingsaktiviteten vår, mangfoldsprodusent Tor Fagerland har beskrevet mangfoldsaktivitetene, og når det gjelder kommunikasjonsstrategi og analyse av publikum, har markedsjef Kenneth Fredstie skrevet om dette. Leder for nye medier, Magne Bjella, har beskrevet satsningen på digitalisering. Salgskonsulent Marianne Eide har samlet og presentert alt tallmaterialet. Tidligere informasjonsmedarbeider Maria Børja og program- og webredaktør Ingeborg Norshus har bidratt til å sammenfatte alle delene med de ulike stemmene til et samlet og kvalitetssikret dokument. I hele prosessen er det altså kun 23 av vel 640 medarbeidere som har vært direkte involvert, men en rekke andre har bidradd med informasjon. De ulike bidragsyterne vil nødvendigvis ha ulike perspektiv, etter som hvilke funksjoner de representerer, men vi mener likevel totalen i rapporten gjenspeiler husets felles strategi og mål.

DNO&B har forsøkt å følge planlagt arbeidsform og fremdrift, og besvare evalueringspanelets spørsmål knyttet til evalueringskjemaet. Vi mener at egevalueringen og dokumentasjonen gir en god innsikt i og oversikt over virksomheten, vår aktivitet, fokusområder og resultater, både kvalitativt og kvantitativt.

Vi må erkjenne at dette arbeidet har vært krevende på toppen av den daglige driften, som både preges av et omfattende detaljert operativt arbeide, og langsiktige beslutninger. Vi gjorde på starten av året prioriteringer for å fremskaffe kapasitet til arbeidet med evalueringen, men året har bydd på betydelige utfordringer som har

preget vårt fokus og bemanning, som utskiftninger i ledelsen samt en krevende situasjon rundt pensjon og kostnadsbesparelser.

Befatningen med ønskevistmodellen har vært interessant, og vi støtter panelets og departementets etterspørsel etter kvalitative betraktninger fremfor en ensidig kvantitativ rapportering. Mange av elementene i ønskevistmodellen er gode evalueringskriterier for kvalitet. Å evaluere seg selv kan absolutt bidra til økt kvalitet, og kunstnerisk ledelse og medvirkende stiller seg selv løpende spørsmål (før, under og etter en forestilling) om kvalitet og relevans i den enkelte produksjon og hele repertoaret, både i styrte og uformelle sammenhenger. Dette skjer også i interaksjon med nasjonale og internasjonale aktører og miljøer, som er en stor del av husets virksomhet (dirigenter, regissører, gjestesolister, kompanier). En slik diskurs gir relevant innsikt i ståsted og kvalitativt nivå.

Samtidig krever en god, kritisk undersøkelse en viss avstand til objektet som evalueres. Det betyr ikke at man ikke skal og bør drive kritikk av egen virksomhet; tvert imot er dette nødvendig for stadig å kunne holde blikket på hvor man vil og eventuelt stake ut en ny kurs. Men dersom en evaluering skal nærme seg en objektivitet, er det nødvendig med avstand i tid og sosiale/kollegiale bånd. I dette tilfellet er den som evalueres en institusjon med mange stemmer og med ulike meninger om hva som er god og dårlig kunst, men også ulike synspunkter på hvilke kriterier vi helst skal og vil evalueres etter. I vårt daglige virke kan disse ulike meningene skape friksjoner, både i møte med oss selv og våre samarbeidspartnere, samtidig utgjør de et konstruktivt mangfold vi mener er en nødvendig del av Norges største kulturinstitusjon. Likevel vil ikke alle disse stemmene kjenne seg igjen i konklusjonene som trekkes i en rapport som denne, som gir seg ut for å representere helheten. Denne erkjennelsen har vært en utfordring i arbeidet med denne rapporten.

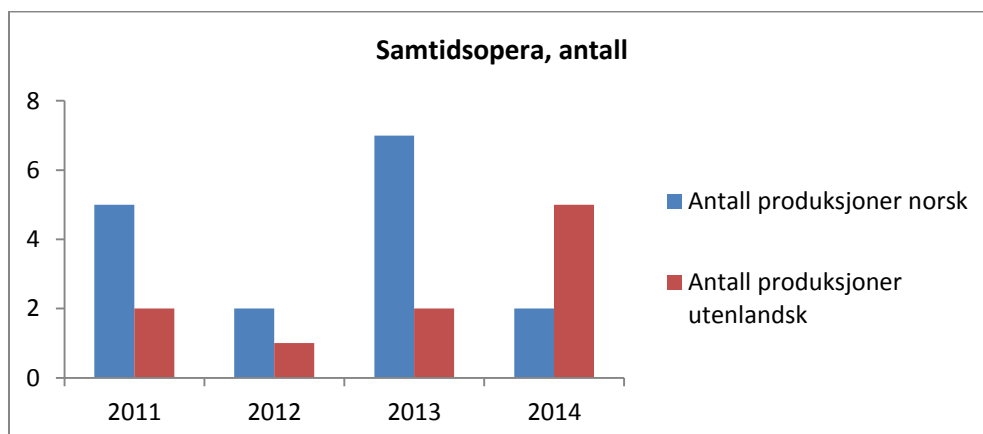
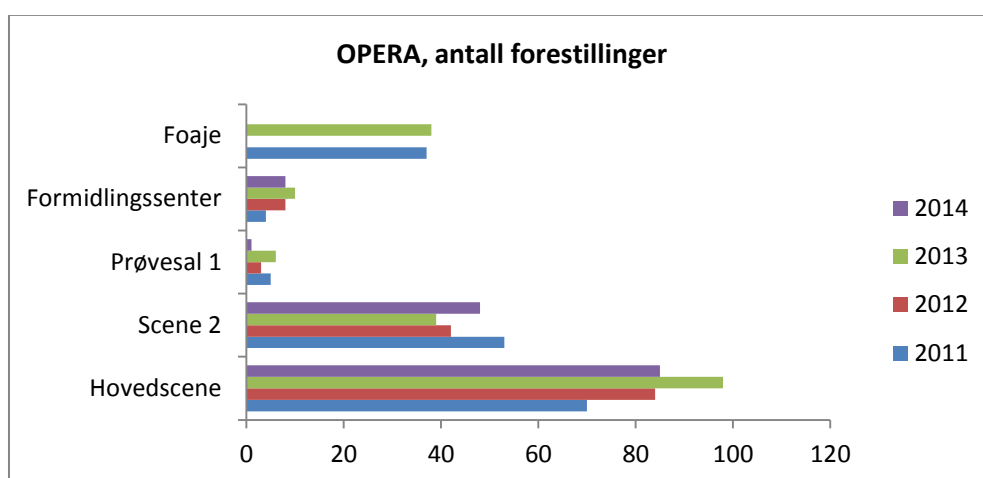
Gjennomgangen av sesongene 2011–2014 har vært en nyttig bevisstgjøring og dokumentasjon på perioden vi har bak oss, utover den løpende standardiserte rapporteringen vi gjør til styre og eier. Arbeidet med rapporten har på en del felter ført til en bevisstgjøring av interne prosesser og bidradd til å utkrystallisere forbedringsområder.

Evalueringen av ressursbruken har vært et positivt bidrag i arbeidet med å se klare sammenhenger mellom tiltak og effekt over flere år. Når panelets evaluering foreligger, vil det skape basis for videre diskusjon i de kunstneriske kompaniene, i ledelsen og styret, og også i videre dialog med eier rundt rammer og mål for virksomheten.

## VEDLEGG

### OPERA EGNE SCENER 2011–2014

|             | Antall forest. | Antall besøkende | Setebelegg  |
|-------------|----------------|------------------|-------------|
| <b>2011</b> | <b>169</b>     | <b>103 376</b>   | <b>91 %</b> |
| <b>2012</b> | <b>137</b>     | <b>116 917</b>   | <b>92 %</b> |
| <b>2013</b> | <b>191</b>     | <b>127 602</b>   | <b>89 %</b> |
| <b>2014</b> | <b>142</b>     | <b>115 171</b>   | <b>87 %</b> |



Her regnes både egne og gjestende produksjoner, på alle scener

## 2011–2014 Produksjoner rettet mot barn og unge

|             | Antall produksjoner | Antall forestillinger | Antall besøkende |
|-------------|---------------------|-----------------------|------------------|
| <b>2011</b> | <b>8</b>            | <b>104</b>            | <b>10 494</b>    |
| <b>2012</b> | <b>8</b>            | <b>45</b>             | <b>8 726</b>     |
| <b>2013</b> | <b>12</b>           | <b>120</b>            | <b>18 853</b>    |
| <b>2014</b> | <b>11</b>           | <b>94</b>             | <b>11 713</b>    |

OPERAPRODUKSJONER FRA 2010/11 TIL 2015/16  
(egne nye oppsetninger med premiere hos oss i fet skrift)

10/11:

### HOVEDSCENEN

TOSCA, NY innleid

RAVEL OG STRAVINSKY – L'ENFANT ET LES SORTILÈGES/OEDIPUS REX (konsertant fremførelse)

FIGAROS BRYLLUP, reprise

EUGENE ONEGIN, NY innleid

ORPHÉE (gjestespill fra Kungliga Operan i Stockholm)

COSÌ FAN TUTTE (gjestespill fra Kungliga Operan i Stockholm)

LULU, NY ko-produsert, ikke premiere eller produsert her

RIGOLETTO, reprise

**PETER GRIMES**, NY egenprodusert

### SCENE 2

**THE RAPE OF LUCRETIA**, NY egenprodusert

ASKEPOTT – EN BARNEOPERA, NY egenprodusert

FORHEKSET – MED TRYLLESTAV I OPERAEN, reprise

HAN SOM SIER JA, NY ko-produsert, semi-scenisk

KAFKA-FRAGMENTE, gjestespill/Ultima-festivalen

### PRØVESALEN

**VESLEMØY SYNSK**, Operalaboratoriet, uten kostymer/scenografi

11/12

## HOVEDSCENEN

---

TRYLLEFLØYTEN, NY ko-produsert, ikke premiere eller produsert her  
FRUEN FRA HAVET, konsertant  
PETER GRIMES, reprise  
MACBETH, reprise  
**LA BOHÈME**, NY egenprodusert  
**TRISTAN OG ISOLDE**, NY egenprodusert  
AIDA, NY ko-produsert, ikke premiere eller produsert her  
DEN FJERDE NATTEVAKT, reprise

## SCENE 2

---

ASKEPOTT – EN BARNEOPERA, reprise  
**BARBEREN I SEVILLA**, NY egenprodusert  
EL CIMARRÓN, gjestespill  
**ULYSSES VENDER HJEM**, NY egenprodusert  
**LILLEBROR OG KNERTEN**, NY egenprodusert  
WARSUMUP, gjestespill

## PRØVESALEN

---

OPERATION OPERA, GJESTESPILL  
LA FINTA GIARDINIERA (Norges musikkhøgskole og Operahøgskolen)  
**UN GRANDE SPETTACOLO**, Operalaboratoriet  
**HJEMKOMST**, Operalaboratoriet

---

12/13

## HOVEDSCENEN

---

**MADAMA BUTTERFLY**, NY premiere her, eksternt produsert  
I CAPULETI E I MONTECCHI, konsertant  
**FLAGGERMUSEN**, NY egenprodusert  
DON PASQUALE, reprise  
CAVALLERIA RUSTICANA/PAGLIACCI, NY ko-produsert, ikke premiere eller produsert her  
ROBIN HOOD, NY innleid  
SALOME, NY ko-produsert, ikke premiere eller produsert her  
(DEN ØDE ØYA, NY egenprodusert, foran jernteppet)

## SCENE 2

---

**BARBEREN I SEVILLA**, reprise  
MUSIKANTENE KOMMER TIL BYEN  
THE RAPE OF LUCRETIA, reprise  
HEKSEHAMMEREN (gjestespill, Sangkraft Berlevåg)  
TRYLLEFLØYTEN (gjestespill, Opera Nordfjord)  
**KHAIROS**, NY egenprodusert



13/14

HOVEDSCENEN

---

FIGAROS BRYLLUP, reprise

LE GRAND MACABRE, NY innleid

**ORFEUS OG EVRYDIKE**, NY egenprodusert, med Nasjonalballetten

MADAMA BUTTERFLY, reprise

**HOFFMANNNS EVENTYR**, NY egenprodusert

**ALCINA**, NY ko-produsert, produsert i København, men premiere her

L'AMOUR DE LOIN, NY innleid, svært enkel

LA BOHÈME, reprise

**DON GIOVANNI**, NY egenprodusert

DEN FLYVENDE HOLLENDER, NY ko-produsert, ikke premiere eller produsert her

Scene 2:

JUDASEVANGELIET, Ultima

AD UNDAS SOLARIS KORRIGERT, gjesteproduksjon fra Operahøgskolen

LILLEBROR OG KNERTEN, reprise

OPERAHØGSKOLEN/NMH

**HEGE OG ØIVIND GÅR TIL OPERAEN**, NY

**STORMEN – FORTELJINGA OM MIRANDA OG FERDINAND**, NY egenprodusert

14/15

HOVEDSCENEN

---

MADAMA BUTTERFLY, reprise

**LADY MACBETH FRA MTSSENSK**, NY ko-produsert, produsert i Berlin men premiere her

HOFFMANNNS EVENTYR, reprise

DON GIOVANNI, reprise

**PEER GYNT**, NY egenprodusert

BARBEREN FRA SEVILLA, reprise, overtakelse fra Scene 2

CARMEN, NY ko-produsert, ikke premiere eller produsert her

EKSTASE, konsertant

LOHENGRIN, NY innleid

**LA TRAVIATA**, NY egenprodusert

SCENE 2

---

BUENOS AIRES, ULTIMA

ASKEPOTT – EN BARNEOPERA, reprise  
FUNICULI FUNICULA, Opera på timeplanen  
**VIVA LA MAMMA**, NY egenprodusert  
**SNØKVIT**, NY egenprodusert

PRØVESALEN

---

SIMON, gjestespill

---

15/16

HOVEDSCENEN

---

*12 titler, 4 (2) nye, 8 repriser*

BARBEREN FRA SEVILLA, reprise  
DON GIOVANNI, innleid  
KATJA KABANOVA, NY innleid  
CARMEN, reprise  
DEN FLYVENDE HOLLENDER, reprise  
**TRYLLEFLØYTEN**, NY egenprodusert  
ULYSSES HJEMKOMST, reprise, overtakelse fra Scene 2  
LA TRAVIATA, reprise  
**ELYSIUM**, NY egenprodusert  
LADY MACBETH FRA MTSSENSK, reprise  
TURANDOT, NY innleid  
FIGAROS BRYLLUP, reprise

Scene 2:

ØRETS TEATER: OM NATUREN, Ultima  
UR\_, Ultima  
HAN SOM SIER JA, reprise  
KHIO/OPERAHØGSKOLEN  
RIDDER BLÅSKJEGGS BORG

Prøvesalen:

HAMSUNBALLADER

OPERAVIRKSOMHET UTENFOR BJØRVIKA 2011–2015

**2011**

Året ble innledet med Nyttårskonserter i samarbeid med Nordnorsk Opera og Symfoniorkester (NOSO) i Bodø, Tromsø og Alta.

*Maskeball* ble spilt i Sandnes og Haugesund, som et samarbeid med de lokale kulturhusene og Stavanger Symfoniorkester. Nytt denne gangen var at de lokale husene slo seg sammen og brukte et felles kor. Samproduksjonen med Opera Sør, og hadde i 2007 sin premiere i

Kristiansand. Den ble i 2009 satt opp i Tromsø og i Festiviteten i Kristiansund, og i 2010 satt opp i Maihaugsalen på Lillehammer og fremført konsertant i Murmansk.

Vår produksjon *The Rape of Lucretia* fra Scene 2 ble satt opp som et gjestespill i Folkets Hus i Narvik.

## **2012**

Nyttårskonsertene ble dette året utvidet. I tillegg til samarbeidet med NOSO, ble det innledet et samarbeid med Scene Finnmark. Dette er et mindre ensemble bestående av

landsdelsmusikere i Finnmark (tidligere Musikk i Finnmark). Her ble det utviklet et konsept som fikk navnet «store opplevelser på små steder». Dette første året besøkte vi Hammerfest, Båtsfjord, Kirkenes og Havøysund. Senere er både Karasjok, Tana bru og Vardø besøkt.

På operasiden turnerte vi med flere oppsetninger: *Peter Grimes* og *Den fjerde nattevakt* ble vist under operafestivalen Savonlinna, *Askepott – en barneopera* ble fremført under Trondheim Kammermusikkfestival, og *Barbereren i Sevilla* ble satt opp på Harstad kulturhus.

## **2013**

En ny turnéproduksjon av *La traviata* så dagens lys. Dette var samarbeid mellom DNO&B, Stavanger Konserthus og NOSO og hadde premiere 30. mai i Stavanger. I Stavanger samarbeidet vi også med Stavanger Symfoniorkester og Universitetet i Stavanger (Musikk instituttet mønstret flere av solistene og koret). Høsten 2013 ble *La traviata* fremført i Bodø og Tromsø.

*The Rape of Lucretia* besøkte Sandnes Kulturhus.

## **2014**

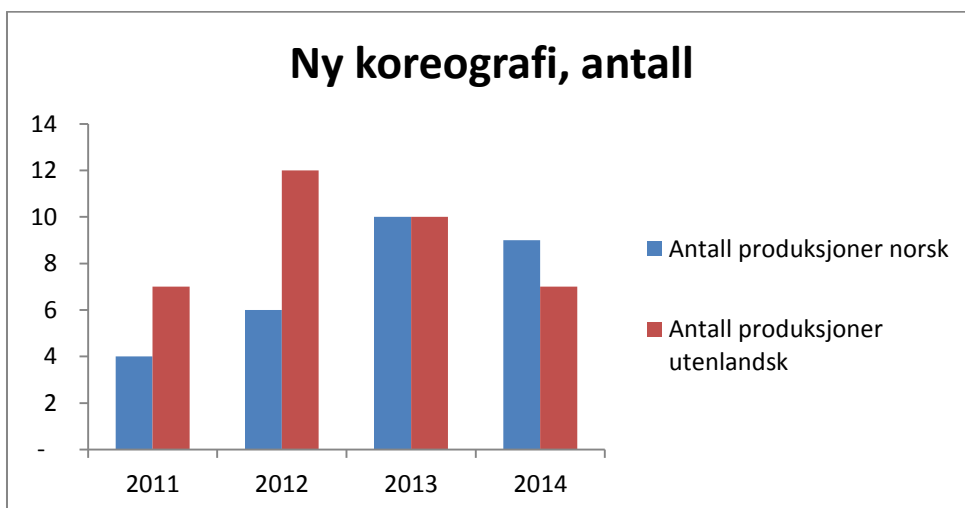
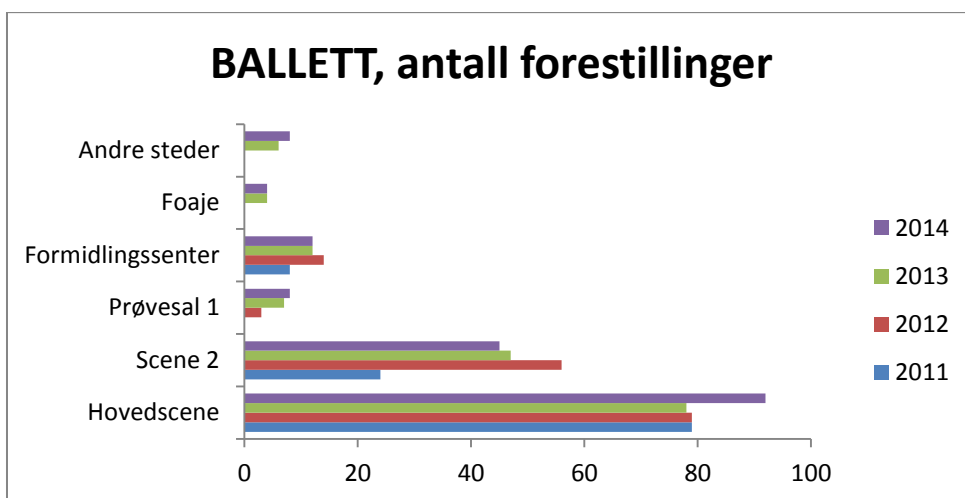
Nyttårskonsertene ble videreført både i samarbeid med NOSO og Scene Finnmark. Suksessen *Hege og Øivind går til operaen* ble satt opp i Stavanger Konserthus.

## **2015**

Nyttårskonsertene videreføres i samarbeid med NOSO og Scene Finnmark.

*Viva la mamma* dro på turné en rekke steder høsten 2015 i samarbeid med Riksteatret, og *Maskeballet* ble vist i Nordfjordeid.

|      | Antall forest. | Antall besøkende | Setebelegg |
|------|----------------|------------------|------------|
| 2011 | 111            | 104 119          | 90 %       |
| 2012 | 153            | 108 406          | 85 %       |
| 2013 | 154            | 103 003          | 82 %       |
| 2014 | 169            | 132 030          | 91 %       |



## 2011 - 2014 Produksjoner rettet mot barn og unge

|      | Antall produksjoner | Antall forestillinger | Antall besøkende |
|------|---------------------|-----------------------|------------------|
| 2011 | 6                   | 55                    | 30 553           |
| 2012 | 11                  | 107                   | 47 140           |
| 2013 | 9                   | 75                    | 44 125           |
| 2014 | 10                  | 78                    | 37 610           |

## BALLETTPRODUKSJONER FRA 2010/11 TIL 2015/16

10/11:

### HOVEDSCENEN

#### **ÅRSTIDENE, urpremiere**

##### *MESTERAFTEN 2010:*

- Voluntaries, sesongpremiere
- Enemy in the Figure, sesongpremiere
- Bella Figura, sesongpremiere
- NØTTEKNEKKEREN*, sesongpremiere
- DON QUIXOTE*, sesongpremiere

##### *KYLIÁN – WILD FLOWERS:*

- No more play, norgespremiere
- Sarabande, norgespremiere
- Tar and Feathers, norgespremiere
- Symphony of Psalms, norgespremiere

##### *ROMEO OG JULIE*, sesongpremiere

##### *ALVIN AILEY AMERICAN DANCE THEATER*, gjestespill

### SCENE 2:

##### *SEPTEMBERDANS 2010:*

- **Arr, urpremiere**
- **Frozen Silence, urpremiere**
- **In a tin house when it rains, urpremiere**

##### *CARTE BLANCHE + INA CHRISTEL JOHANNESSEN = SANT*, gjestespill

##### *TOUCH, urpremiere*

##### *BALLETTLABORATORIET*, visning høst

*BALLETTSKOLENS ELEVFORESTILLING*  
*BALLETTLABORATORIET*, visning vår

PRØVESALEN:

---

*RUKMINI CHATTERJEE/MEETINGS*, gjestespill

11/12:

HOVEDSCENEN:

---

**WOYZECK, urpremiere**

*SVANESJØEN*, sesongpremiere

*VOLLMOND TANZTHEATER WUPPERTAL PINA BAUSCH*, gjestespill

*NØTTEKNEKKEREN*, sesongpremiere

*GISELLE*, sesongpremiere

*MESTERAFTEN MED LIGHTFOOT OG LEÓN*

*ASKEPOTT*, sesongpremiere

*KINGWINGS VS NASJONALBALLETTEN*

SCENE 2

---

*JO STRØMGREN KOMPANI: KLOSTERET*

*SEPTEMBERDANS 2011:*

- **5 for Silver, urpremiere**

- **Welcome Home, urpremiere**

- **Souls' Complexion, urpremiere**

*NEDERLANDS DANS THEATER 2*, gjestespill

- Masculine/Feminine

- Sleepless

- Cacti

*CODA: INGUN BJØRNSGAARD PROSJEKT*, gjestespill:

- Omega and the Deer

*CODA: CARTE BLANCHE*, gjestespill

- Corps de Walk

*BALLETTLABORATORIET*, visning høst

*CARTE BLANCHE*, gjestespill

- Object Constant

*RUSHES PLUS, INBAL PINTO & AVSHALOM POLLAK DANCE COMPANY*, gjestespill

**IS-SLOTTET, urpremiere**

*F.A.R WAYNE MCGREGOR | RANDOM DANCE, gjestespill*  
*BALLETTSKOLENS ELEVFORESTILLING*

PRØVESALEN:

---

*GINTERSDORFER KLASSEN, gjestespill*  
*BALLETTLABORATORIET, visning vår*

12/13:

HOVEDSCENEN

---

*NACHO DUATO: MULTIPLICITY – FORMS OF SILENCE AND EMPTINESS,*  
norgespremiere

*MESTERAFTEN 2012:*

- Symfoni i C, sesongpremiere
- 27'52", sesongpremiere
- Vårofferet, sesongpremiere

*NEDERLANDS DANS THEATER 1, gjestespill*

*NØTTEKNEKKEREN, sesongpremiere*

*SPRING FEVER:*

- Suite, sesongpremiere
- Tsjajkovskijs pianokonsert nr. 2, sesongpremiere
- Chamber, urpremiere

*KYLIÁN: DIFFERENT SHORES:*

- Stepping Stones, norgespremiere
- Gods and Dogs, norgespremiere
- Soldier's Mass, norgespremiere

*TORNEROSE, sesongpremiere*

SCENE 2:

---

*JO STRØMGREN KOMPANI: A DANCE TRIBUTE TO PING PONG, gjestespill*

*JO STRØMGREN KOMPANI: A DANCE TRIBUTE TO THE ART OF FOOTBALL, gjestespill*

*SEPTEMBERDANS 2012:*

- **Polypoly, urpremiere**
- **Fade in Black, urpremiere**
- **Resin, urpremiere**

*NASJONALBALLETTENS MUSIC HALL:*

- Allegro Brillante, sesongpremiere
- Five waltzes in the memory of Isadora Duncan, norgespremiere
- Le grand pas de deux, norgespremiere
- Faun
- Ricercare, norgespremiere
- Pas de quatre, norgespremiere
- Don Quixote pas de deux

*CARTE BLANCHE YASGUR'S FARM*, gjestespill

*AVENIDA CORRIENTES*, gjestespill

***OVER HODET UNDER HUDEN*, urpremiere**

*BALLETTSKOLENS ELEVFORESTILLING*

*BALLETTLABORATORIET*, visning høst

*KOREOGRAFIHUSET*, visning vår

---

13/14:

HOVEDSCENEN:

---

*HAVANA RAKATAN*, gjestespill

*I FOKINES VERDEN:*

- **Petrusjka, urpremiere**
- **Daphnis & Chloé, urpremiere**
- **Cygne, urpremiere**
- **Scheherazade, urpremiere**
- **Ildfuglen, urpremiere**

*ORFEUS OG EVRYDIKE*, premiere/egenproduksjon (samproduksjon med Nasjonaloperaen)

*BAROKK MESTERAFTEN:*

- Intimate Distance, urpremiere
- Concerto Barocco, norgespremiere
- Steptext, norgespremiere
- Wings of Wax, sesongpremiere
- **Vespertine, urpremiere**

*NØTTEKNEKKEREN*, sesongpremiere

*CARTE BLANCHE PITE/SHARIFI*, gjestespill

*KINGWINGS VS NASJONALBALLETTEN*

*ONEGIN*, sesongpremiere

***A SWAN LAKE*, urpremiere**

*SVANESJØEN*, sesongpremiere

*ALVIN AILEY AMERICAN CANCE THEATRE*, gjestespill



SCENE 2:

---

*PATINA*, gjestespill

*THE SOCIETY*, gjestespill

*CODA FESTIVALEN 2013*, gjestespill:

- Czterdzieści

- Hedda

*COELACANTH*, ko-produksjon

*THE PAINTER*, gjestespill

*PÅ TÅ HEV*, visning

*KJØKKENET, STRØMGREN FOR BARN*, gjestespill

*ALVEBERG PÅ DRØMT HAV*

*KOREOGRAFIHUSET*

*8: FRIKAR MØTER KINESISKE KUNG FU-MUNKER*, gjestespill

PRØVESALEN:

---

*CODA: FRINGE*

*CODA: I SMOOTH CRIMSON*

*CODA: FUN, LAUGHS, GOOD TIME*

*DYNAMIC2*, gjestespill

*THREE STORIES*, gjestespill

OSCARSHALL:

---

*PÅ SOMMERSLOTTET*

14/15:

HOVEDSCENEN:

---

*MESTERAFTEN MED JIŘÍ KYLIÁN:*

- Bella Figura, sesongpremiere

- Gods and Dogs, sesongpremiere

- Symphony of Psalms, sesongpremiere

***GHOSTS – IBSENS GENGANGERE*, urpremiere**

*ROMEO OG JULIE*, sesongpremiere

*NØTTEKNEKKEREN*, sesongpremiere

*TANZTHEATER WUPPERTAL PINA BAUSCH*, gjestespill

***CARMEN – EN BALLETT I TRE AKTER*, urpremiere**

*DREAM PLAY:*

- **Lamentate, urpremiere**

- Without Words, norgespremiere

- Dream Play, norgespremiere

- Skew Whiff, sesongpremiere

*BALLETTSKOLEN 50 ÅR*, elevforestilling/jubileumsforestilling

*ASKEPOTT*, sesongpremiere

*MILONGA ET NYTT BLIKK PÅ TANGO*, gjestespill

SCENE 2

---

*JO STRØMGREN KOMPANI GRENSEN*, gjestespill

*HEDVIG FRA IBSENS VILDANDEN*, gjestespill

*NEDERLANDS DANS THEATER 2*, gjestespill

*KAMMER-KYLIÁN LAST TOUCH FIRST*, norgespremiere

*OSLO DANSE ENSEMBLE ODE 20 ÅR*, gjestespill

*ICE HOT NORDIC DANCE PLATFORM*, gjestespill

*PÅ TÅ HEV*, visning

*JO STRØMGREN KOMPANI / MUNGO PARK ORIGIN OF SPECIES*, gjestespill

*CARTE BLANCHE EDVARD*, gjestespill

*WINTER GUESTS LILLY AND GEORGE*, gjestespill

*JO STRØMGREN KOMPANI THREE*, gjestespill

*KOREOGRAFIHuset*, visning

OSCARSHALL

---

PÅ SOMMERSLOTTET

15/16

HOVEDSCENEN

---

*MANON*, norgespremiere

*BACK TO THE FUTURE:*

- One Flat Thing Reproduced, norgespremiere

- Steptext, sesongpremiere

- **Back to the Future, urpremiere**

*GISELLE*, sesongpremiere

*NØTTEKNEKKEREN*, sesongpremiere

*ANNA KARENINA*, norgespremiere

*MESTERAFTEN KYLIÁN: BLACK AND WHITE:*

- No More Play, sesongpremiere
- Petite mort, norgespremiere
- Sarabande, sesongpremiere
- Falling Angels, sesongpremiere
- Sweet Dreams, norgespremiere
- Sechs Tänze, sesongpremiere

*A SWAN LAKE*, sesongpremiere

*GALLA MED NASJONALBALLETTEN*

SCENE 2

---

*USE MY BODY WHILE IT'S STILL YOUNG*, gjestespill

*CODA 2015: DOUBLE BILL*, gjestespill

***JINGLE HORSE – EN ANNERLEDES JULEBALLETT*, urpremiere**

*JO STRØMGREN KOMPANI: A DOLL'S HOUSE*, gjestespill

*CARTE BLANCHE: AV CARTE BLANCHE*, gjestespill

*STELLARIS DANSETEATER: DÆR FASTLANDET FLYT*, gjestespill

*JO STRØMGREN KOMPANI: HOSPITALET*, gjestespill

*BALLETTSKOLENS ELEVFORESTILLING*

*KOREOGRAFIHUSET MED JO STRØMGREN*, visning

PRØVESALEN

---

*JO STRØMGREN KOMPANI: KJØKKENET*

---

TURNÉVIRKSOMHET NASJONALBALLETTEN 2011–2015

**10/11**

- *Septemberdans 2010* (Røros, Nordfjordeid, Ålesund, Molde, Sunndalsøra, Namsos)
- Galla i Estland

**11/12**

- *Septemberdans 2011* (Haugesund, Stord, Os, Sandnes, Lyngdal, Arendal, Larvik, Nøtterøy, Gjøvik)
- *Giselle* (Sandnes Kulturhus)

**12/13**

- Ny dans til Nord-Norge (Harstad, Svolvær, Bodø og Svalbard)
- Svanenes aften til Haugesund, Lillehammer og Skien
- NNB til Trondheim og Stavanger

**13/14:**

- Sammensatt program med Kylián og Strømgren til St. Petersburg: Mikhailovsky-teatret
- *Kingwings vs Nasjonalballetten* til Porsgrunn

**14/15:**

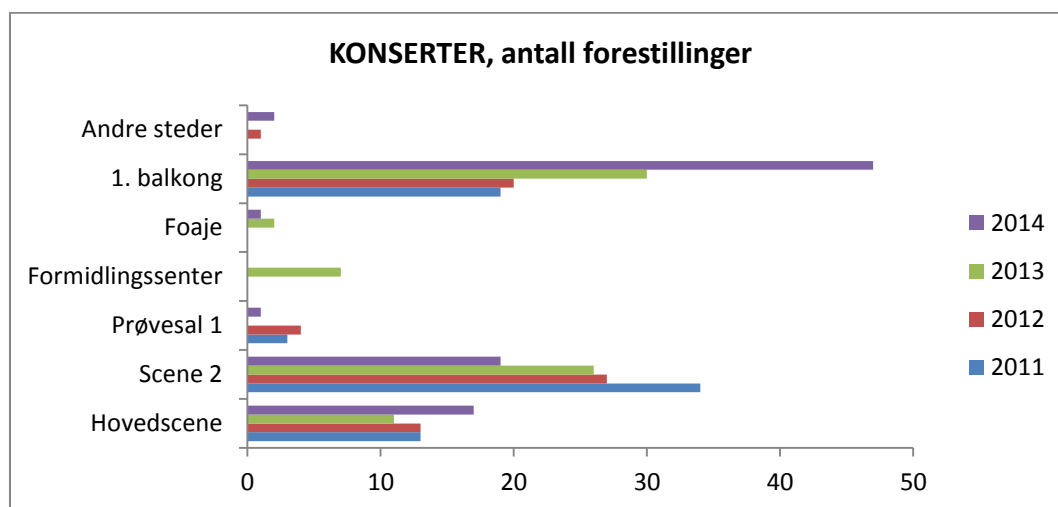
- *Over hodet under huden* (Larvik, Nøtterøy, Jessheim, Hamar, Gjøvik, Oppdal, Molde, Ålesund, Førde, Sogndal, Os, Sandnes, Arendal, Drammen, Fredrikstad)
- *Kylián Future Memories* til Paris: Théâtre des Champs Elysées
- *Nordic Light* til Tyskland: Festspielhaus Baden Baden
- *Ghosts* – Ibsens Gengangere til Dance Salad Houston
- *Carmen* – en ballett i tre akter til Spania/Granada

I tillegg kommer turnévirksomhet i 2015/16, der kontrakter og avtaler er under utarbeidelse. Sikkert er det at vi gjester Komische Oper i Berlin våren 2016.

## KONSERTER EGNE SCENER 2011–2015

Her henviser tallene til klassiske konserter, både med Operaorkestret og gjester

|             | Antall forest. | Antall besøkende | Setebelegg  |
|-------------|----------------|------------------|-------------|
| <b>2011</b> | <b>69</b>      | <b>27 294</b>    | <b>75 %</b> |
| <b>2012</b> | <b>65</b>      | <b>22 448</b>    | <b>69 %</b> |
| <b>2013</b> | <b>76</b>      | <b>21 976</b>    | <b>71 %</b> |
| <b>2014</b> | <b>87</b>      | <b>25 070</b>    | <b>67 %</b> |



## OVERSIKT OVER OPERAORKESTRETS SYMFONISKE KONSERTER 2011–2014

### 2011

#### 6. januar 2011, Hovedscenen – *Nyttårskonsert*

Musikalsk ledelse: John Helmer Fiore

Solister: Solveig Kringlebotn, sopran Eli Kristin Hanssveen, sopran, Thor Inge Falch, tenor, Ernst Simon Glaser, cello

#### 2. april 2011, Oslo Domkirke

Musikalsk ledelse: Paul McCreesh

Solister: Henning Kraggerud, bratsj, Sarah Fox, sopran, Renata Pokupic, alt, Andrew Staples tenor, Matthew Rose, bass, Oslo Domkor, Københavns Drengekor

**Program:**

Mozart: *Requiem* KV626

Howells: *Elegy*

Hindemith: *Trauermusik*

**7. mai 2011, Hovedscenen**

Musikalsk ledelse: John Helmer Fiore

**Program:**

Wagner/Fiore: *Der Rheinfart* – utdrag fra ”Ringene”

**14. august 2011, Hovedscenen – Festkonsert**

Musikalsk ledelse: John Helmer Fiore

Operakoret

Solister fra Nasjonaloperaen og Nasjonalballetten

**22. november 2011, Hovedscenen**

Musikalsk ledelse: John Helmer Fiore

Solister: Karen Gomyo, fiolin Christian Poltéra, cello

**Program:**

Johannes Brahms:

*Akademisk festouverture* i d-moll op. 80

*Dobbeltkonsert for fiolin og cello* i a-moll op. 102

*Symfoni nr. 2* i D-dur op. 73.

**2012**

**3. februar 2012, Hovedscenen**

Musikalsk ledelse: Rinaldo Alessandrini

**Program:**

Franz Schubert: *Ouverture ”I italiensk stil”* (D591)

Wolfgang Amadeus Mozart: *Symfoni nr. 41* i C-dur ”Jupiter” (K. 551)

Felix Mendelssohn: *Symfoni nr. 4* i A-dur ”Den italienske”

**9. juni 2012, Hovedscenen**

Musikalsk ledelse: John Helmer Fiore

Klaver: Garrick Ohlson

**Program:**

Mikhail I. Glinka: *Ouverture til Ruslan og Ludmila*

Sergej Rakhmaninov: *Klaverkonsert nr. 3* i d-moll

Peter Tsjajkovskij: *Symfoni nr. 4* i f-moll

**28. september 2012, Hovedscenen**

Musikalsk ledelse: John Helmer Fiore

**Program:**

Beethoven: *Symfoni nr. 2*  
Strauss: Suite fra *Die Liebe der Danae*  
Wagner: Utdrag fra *Den flyvende hollender* og *Valkyrien*

**21. oktober 2012, Hovedscenen**

Musikalsk ledelse Leif Segerstam

**Program:**

Mahler: *Symfoni nr. 9*

**2013**

**8. mars 2013, Hovedscenen**

Musikalsk ledelse: Kirill Karabits

Solist: Nareh Arghamanyan, klaver

**Program:**

Sergej Prokofjev:

*Løytnant Kijé*, Suite for orkester

*Klaverkonsert nr. 3 i C-dur*, op. 26

*Symfoni nr. 7 i c-moll*, op. 131

**9. mai 2013, Oslo Domkirke – Gerontius' Drøm**

Musikalsk ledelse: John Helmer Fiore

Solister: Brenden Gunnell, tenor, Ingebjørg Kosmo, mezzosopran, Ole Jørgen Kristiansen, baryton

**Program:**

Edvard Elgar: *Gerontius' Drøm*

**17. november 2013, Hovedscenen – ”Franske valører”**

Musikalsk ledelse: Fabien Gabel

Solist: Sveinung Bjelland, klaver

Medvirkende: Operaens damekor

**Program:**

Claude Debussy: *Prélude à l'après-midi d'un faune*, *Trois nocturnes*

Maurice Ravel: *Klaverkonsert i G-dur*, *Rhapsodie Espagnol*

**2014**

**18. januar 2014, Hovedscenen – ”Fra den nye verden”**

Musikalsk ledelse: John Helmer Fiore

Solist: Vilde Frang Bjerke, fiolin

**Program:**

Samuel Barber: Ouverture til *The School for Scandal*, op. 5

Erich Korngold: *Fiolinkonsert i D-dur*, op. 35

Antonín Dvořák: *Symfoni nr. 9 i e-moll*, *Fra den nye verden*

**22. februar 2014, Hovedscenen – ”Russisk aksent”**

Musikalsk ledelse: Mikhail Jurowski

Solist: Maxim Mikhailov, bassbaryton

**Program:**

Modest Mussorgskij: *En natt på Bloksberg* (arr. Rimskij-Korsakov)

Modest Mussorgskij: *Dødens sanger og danser*

Dmitrij Sjostakovitsj: *Symfoni nr. 11, op. 103*

**20. september 2014, Hovedscenen**

Musikalsk ledelse: Hartmut Haenchen

**Program:**

Beethoven: *Symfoni nr. 5 c-moll*

Sjostakovitsj: *Symfoni nr. 8*



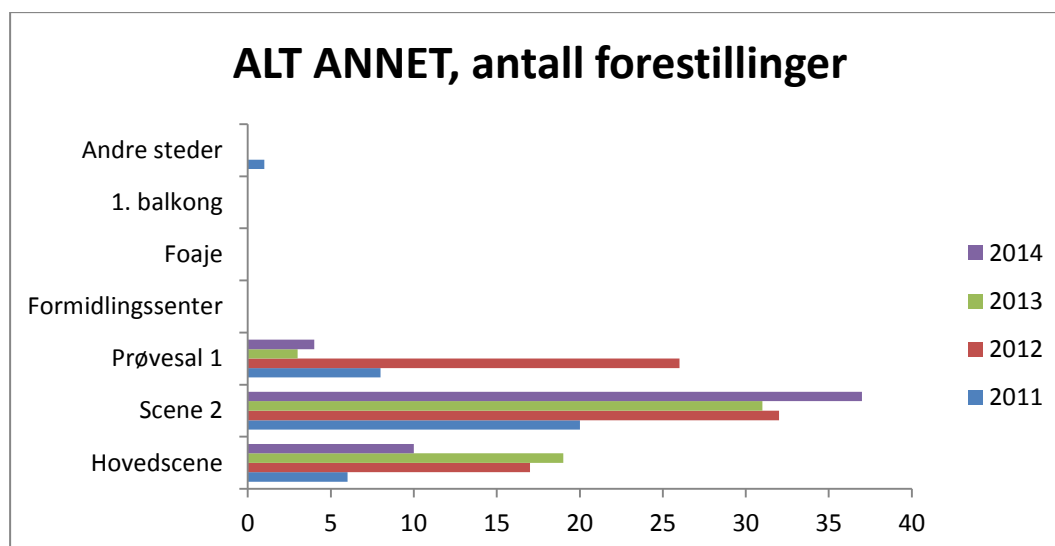
FORMIDLINGSARRANGEMENTER OG -PUBLIKUM 2011–2014

| Formidling | Antall arrangement | Antall besøkende |
|------------|--------------------|------------------|
| 2011       | 2 749              | 64 424           |
| 2012       | 2 454              | 70 188           |
| 2013       | 2 517              | 67 328           |
| 2014       | 2 492              | 68 281           |

|  | 2014        |              | 2013        |              | 2012        |              | 2011        |              |
|--|-------------|--------------|-------------|--------------|-------------|--------------|-------------|--------------|
|  | Arr         | Personer     | Arr         | Personer     | Arr         | Personer     | Arr         | Personer     |
| Introduksjoner til forestillinger og konserter | 150         | 18480        | 179         | 19336        | 186         | 20670        | 134         | 13260        |
| Introduksjoner til Resitaler & konserter       |             |              |             |              |             |              | 9           | 585          |
| Den Kulturelle Skolesekken                     | 150         | 4278         | 86          | 2291         | 74          | 4841         | 80          | 3868         |
| Kurs / Verksteder                              | 146         | 2072         | 106         | 3419         | 86          | 2342         | 66          | 1165         |
| Oppsøkende                                     | 62          | 3910         | 117         | 4555         | 44          | 1808         | 59          | 3892         |
| Arrangementer                                  | 4           | 500          | 5           | 3100         | 12          | 3978         | 41          | 2280         |
| Formidlingsforestillinger                      | 18          | 6045         |             |              |             |              |             |              |
| Møter / Konferanser                            | 3           | 120          | 2           | 105          | 10          | 334          | 7           | 342          |
| Skole - GP / forestilling                      | 11          | 1069         | 14          | 2117         | 18          | 1335         | 5           | 324          |
| Kåserier og kunstnermøter                      | 10          | 1630         | 22          | 2603         | 34          | 2333         | 30          | 1019         |
| Sponsorarrangementer / VIP-kåserier            | 42          | 1562         | 40          | 1506         | 40          | 2443         |             |              |
| Omvisninger - grupper / personer               | 1896        | 29417        | 1946        | 28296        | 1950        | 30104        | 2318        | 37689        |
| <b>Totalt Formidlingsavdelingen</b>            | <b>2492</b> | <b>69083</b> | <b>2517</b> | <b>67328</b> | <b>2454</b> | <b>70188</b> | <b>2749</b> | <b>64424</b> |

## Disse to oversiktene inkluderer mangfoldsprosjekter og utleiekonsserter (andre sjangre)

| ALT ANNET 2011– 2014 |                |                  |            |
|----------------------|----------------|------------------|------------|
|                      | Antall forest. | Antall besøkende | Setebelegg |
| 2011                 | 35             | 13 602           | 67 %       |
| 2012                 | 79             | 49 168           | 87 %       |
| 2013                 | 53             | 36 532           | 90 %       |
| 2014                 | 51             | 25 063           | 82 %       |



### MANGFOLDSPROSJEKTER 2011–2014

#### 2011

##### *URBAN X*

Ecco International Norway, Cre-8, Scene 2

##### *CROSSOVER*

Oslo Kommune v/bydel Bjerke, Scene 2

##### *LARACHE*

TrAP, Passage Nord Project, Scene 2

## **2012**

*RAHAT FATEH ALI KAHN*

Hovedscenen

*PURULIA CH'HAU* (indisk masketeater)

Rikskonsertene i samarbeid med Utenriksdepartementet, Scene 2

*THE LEGENDS*

Nordic Black Theatre, Scene 2

*UNDER SAMME HIMMEL*

Prøvesalen

*QUESTIONINGS*

Rikskonsertene, Prøvesalen

*PICHET KLUN CHUN*

Thailandsk danseteater, TrAP, Prøvesalen

*ONLY WHEN WE DANCE* (afro-karibisk dans)

Tabanka Dance Ensemble, Prøvesalen

*BROR*

Oslo kommune, bydel Stovner, Prøvesalen

## **2013**

*DROPOUT MUSICAL*

Samarbeid med A/S Høydan, Scene 2

*MOTOWN REVISITED*

Samarbeid med Nordic Black Theatre, Scene 2

*EAST SIDE STORY*

Samarbeid med Oslo Kommune, bydel Alna, Prøvesalen

*GISP* – Musikk og akrobatikk fra Kina

Samarbeid med Rikskonsertene, Scene 2

## **2014**

*HAPPY ON STAGE*

Den Norske Ballettskole, Prøvesalen

*TRIBUTE TO THE HEROES*

Nordic Black Theatre, Scene 2

*FARGESPILL – JA, VI ELSKER*

Markering av 200-årsjubileet for Grunnloven, 17. mai, Hovedscenen

*BIVRFROST*

Frikar Dance Company, Scene 2

*RHYTHM, ROOTS AND REVOLUTION*

Tabanka Dance Ensemble, Scene 2

*LIFE IS A MOMENT*

Blylaget Film, Movie Masti Magic Studios, Scene 2

*SAMBADROME*

Rikskonsertene i samarbeid med Utenriksdepartementet, Scene 2

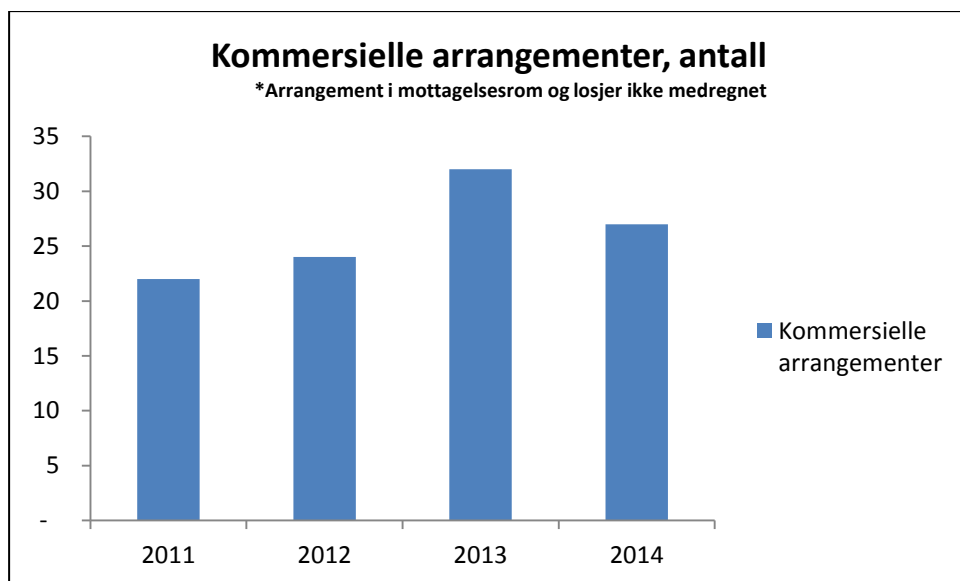
*YANIV D'OR OG ENSEMBLE NAYA*

Scene 2

*SIGNATUR – LYDEN AV BJERKE*

Samarbeid med Oslo Kommune, bydel Bjerke,

Scene 2



| <b>OPERA 2011</b>                      | <b>Antall forest.</b> | <b>Antall besøkende</b> | <b>Publikumsbelegg</b> |
|--|-----------------------|-------------------------|------------------------|
| <b>OPERA, Hovedscenen</b>              |                       |                         |                        |
| Eugene Onegin V11                      | 5                     | 6 539                   | 98 %                   |
| Orphée - Stockholm Gjestespill         | 5                     | 5 678                   | 83 %                   |
| Così fan tutte - Stockholm Gjestespill | 5                     | 6 489                   | 95 %                   |
| Lulu                                   | 10                    | 11 434                  | 88 %                   |
| Rigoletto V11                          | 12                    | 16 288                  | 102 %                  |
| Peter Grimes                           | 12                    | 10 860                  | 68 %                   |
| Tryllefløyten                          | 15                    | 20 290                  | 101 %                  |
| Fruen fra havet                        | 1                     | 1 121                   | 82 %                   |
| Macbeth H11                            | 5                     | 6 173                   | 93 %                   |
| <b>Sum OPERA, Hovedscenen</b>          | <b>70</b>             | <b>84 872</b>           | <b>91 %</b>            |

|                            |           |               |             |
|----------------------------|-----------|---------------|-------------|
| <b>OPERA, Scene 2</b>      |           |               |             |
| The Rape of Lucretia       | 9         | 2 742         | 89 %        |
| Forhekset - Med tryllestav | 13        | 4 068         | 91 %        |
| Med kniven på strupen      | 3         | 652           | 59 %        |
| Hypermusikal               | 2         | 515           | 75 %        |
| Han som sier ja            | 3         | 690           | 67 %        |
| Askepott - en barneopera   | 10        | 2 999         | 89 %        |
| Barbereren i Sevilla       | 11        | 3 735         | 100 %       |
| War Sum up                 | 2         | 606           | 90 %        |
| <b>Sum OPERA, Scene 2</b>  | <b>53</b> | <b>16 007</b> | <b>88 %</b> |

|                            |          |            |             |
|----------------------------|----------|------------|-------------|
| <b>OPERA, Prøvesal</b>     |          |            |             |
| Operasjon opera            | 5        | 824        | 82 %        |
| <b>Sum OPERA, Prøvesal</b> | <b>5</b> | <b>824</b> | <b>82 %</b> |

|                         |           |              |              |
|-------------------------|-----------|--------------|--------------|
| <b>OPERA, Foaje</b>     |           |              |              |
| Korall koral            | 37        | 1 473        | 100 %        |
| <b>Sum OPERA, Foaje</b> | <b>37</b> | <b>1 473</b> | <b>100 %</b> |

|                                       |          |            |              |
|---------------------------------------|----------|------------|--------------|
| <b>OPERA, Formidlingssenteret</b>     |          |            |              |
| Minifløyten                           | 4        | 200        | 100 %        |
| <b>Sum OPERA, Formidlingssenteret</b> | <b>4</b> | <b>200</b> | <b>100 %</b> |

|                       |            |                |             |
|-----------------------|------------|----------------|-------------|
| <b>SUM OPERA 2011</b> | <b>169</b> | <b>103 376</b> | <b>91 %</b> |
|-----------------------|------------|----------------|-------------|

| <b>BALLETT 2011</b>             | <b>Antall forest.</b> | <b>Antall besøkende</b> | <b>Publikumsbelegg</b> |
|---------------------------------|-----------------------|-------------------------|------------------------|
| <b>Hovedscenen</b>              |                       |                         |                        |
| Don Quijote V11                 | 11                    | 11 951                  | 81 %                   |
| Kylián – Wild Flowers           | 10                    | 11 504                  | 86 %                   |
| Romeo og Julie                  | 9                     | 12 057                  | 100 %                  |
| Alvin Ailey                     | 6                     | 8 258                   | 101 %                  |
| Woyzeck                         | 9                     | 7 137                   | 61 %                   |
| Svanesjøen                      | 10                    | 13 589                  | 102 %                  |
| Vollmond av Pina Bausch         | 4                     | 5 474                   | 102 %                  |
| Nøtteknekkeren 2011             | 20                    | 26 898                  | 101 %                  |
| <b>Sum BALLETT, Hovedscenen</b> | <b>79</b>             | <b>96 868</b>           | <b>92 %</b>            |

| <b>Scene 2</b>                       |           |              |             |
|--------------------------------------|-----------|--------------|-------------|
| Ballettskolens elevforestilling      | 4         | 1 525        | 93 %        |
| Ballettlaboratoriet                  | 2         | 350          | 43 %        |
| Klosteret - Jo strømgren kompani     | 6         | 600          | 25 %        |
| Septemberdans                        | 4         | 1 337        | 82 %        |
| NDT 2                                | 4         | 1 606        | 99 %        |
| Coda, Ingun Bjørnsgaard Prosjekt     | 2         | 626          | 77 %        |
| Coda, Carte Blanche, Object Constant | 2         | 807          | 99 %        |
| <b>Sum BALLETT, Scene 2</b>          | <b>24</b> | <b>6 851</b> | <b>70 %</b> |

| <b>Formidlingssenteret</b>              |          |            |              |
|---|----------|------------|--------------|
| Mininøtter                              | 8        | 400        | 100 %        |
| <b>Sum BALLETT, Formidlingssenteret</b> | <b>8</b> | <b>400</b> | <b>100 %</b> |

|                         |            |                |             |
|-------------------------|------------|----------------|-------------|
| <b>SUM BALLETT 2011</b> | <b>111</b> | <b>104 119</b> | <b>90 %</b> |
|-------------------------|------------|----------------|-------------|

| <b>KONSERT 2011</b>  | <b>Antall forest.</b> | <b>Antall besøkende</b> | <b>Publikumsbelegg</b> |
|--|-----------------------|-------------------------|------------------------|
| <b>Hovedscenen</b>   |                       |                         |                        |
| Leif Ove Andsnes og Det Norske Kammerorkester                  | 1                     | 1 391                   | 102 %                  |
| Truls Mørk   | 1                     | 1 003                   | 74 %                   |
| Nyttårskonsert   | 1                     | 1 360                   | 100 %                  |
| Mariss Jansons & Concertgebouw                                 | 2                     | 2 770                   | 102 %                  |
| Operaorkestrets konserter                                      | 2                     | 2 214                   | 81 %                   |
| Nyttårgalla  | 1                     | 1 387                   | 102 %                  |
| Dronning Sonja Internasjonale Musikkonkurransse, Finale        | 1                     | 1 105                   | 83 %                   |
| Thomas Hampson   | 1                     | 832                     | 61 %                   |
| Cecilia Bartoli  | 1                     | 1 332                   | 98 %                   |
| Festkonsert  | 2                     | 2 600                   | 97 %                   |
| <b>Sum KONSERT, Hovedscenen</b>                                | <b>13</b>             | <b>15 994</b>           | <b>91 %</b>            |
| <b>Scene 2</b>   |                       |                         |                        |
| Norsk Barokkorkester   | 2                     | 508                     | 62 %                   |
| Operakoret   | 1                     | 412                     | 100 %                  |
| Vinternattfestivalen   | 6                     | 1 061                   | 43 %                   |
| Operaorkestrets kammermusikkserie                              | 4                     | 681                     | 42 %                   |
| Jubileumskonsert Tore Dingstad                                 | 1                     | 243                     | 59 %                   |
| Det Norske Kammerorkester                                      | 1                     | 320                     | 78 %                   |
| Faust Quartett   | 1                     | 129                     | 32 %                   |
| Solistenes julekonsert   | 5                     | 1992                    | 98 %                   |
| KORK Persisk aften   | 1                     | 411                     | 101 %                  |
| KORK Superlørdag   | 4                     | 1 250                   | 76 %                   |
| Audun Iversen  | 1                     | 193                     | 47 %                   |
| Marita Sølberg   | 1                     | 238                     | 58 %                   |
| Virginia Tola  | 1                     | 194                     | 48 %                   |
| Avskjedskonsert Kjell Magne Sandve                             | 1                     | 396                     | 98 %                   |
| Avskjedskonsert Helge Evju                                     | 1                     | 212                     | 52 %                   |
| Maria Radner   | 1                     | 169                     | 42 %                   |
| Lawrence Zazzo   | 1                     | 141                     | 35 %                   |
| Dronning Sonja Internasjonale Musikkonkurransse, Semifinale    | 1                     | 228                     | 56 %                   |
| <b>Sum KONSERT, Scene 2</b>                                    | <b>34</b>             | <b>8 778</b>            | <b>63 %</b>            |
| <b>Prøvesalen</b>  |                       |                         |                        |
| Dronning Sonja Internasjonale Musikkonkurransse, Mesterklasser | 3                     | 260                     | 43 %                   |
| <b>Sum KONSERT, Prøvesalen</b>                                 | <b>3</b>              | <b>260</b>              | <b>43 %</b>            |
| <b>Andre scener</b>  |                       |                         |                        |
| Balkongkonserter   | 13                    | 1 362                   | 52 %                   |
| Påskekonsert   | 6                     | 900                     | 60 %                   |
| <b>Sum KONSERT, Andre scener</b>                               | <b>19</b>             | <b>2 262</b>            | <b>55 %</b>            |
| <b>SUM KONSERT 2011</b>  | <b>69</b>             | <b>27 294</b>           | <b>75 %</b>            |



| <b>ANDRE SJANGRE, MANGFOLD 2011</b>             | <b>Antall forest.</b> | <b>Antall besøkende</b> | <b>Publikumsbelegg</b> |
|---|-----------------------|-------------------------|------------------------|
| <b>Hovedscenen</b>                              |                       |                         |                        |
| Teknisk demonstrasjon                           | 2                     | 1 316                   | 48 %                   |
| Oslo Jazzfestival                               | 1                     | 1 330                   | 98 %                   |
| Minikonsert, åpen dag                           | 2                     | 842                     | 98 %                   |
| Bernhoft i Operaen                              | 1                     | 1 443                   | 102 %                  |
| <b>Sum ANDRE SJANGRE, MANGFOLD, Hovedscenen</b> | <b>6</b>              | <b>4 931</b>            | <b>78 %</b>            |

|   |           |              |             |
|---|-----------|--------------|-------------|
| <b>Scene 2</b>                              |           |              |             |
| Hope, støttekonsert for Japan               | 2         | 791          | 96 %        |
| Støttekonsert Afrikas horn                  | 1         | 152          | 35 %        |
| Typisk dyrisk                               | 2         | 732          | 90 %        |
| Urban X                                     | 8         | 2 386        | 72 %        |
| Crossover                                   | 2         | 810          | 100 %       |
| Larache                                     | 5         | 1 168        | 58 %        |
| <b>Sum ANDRE SJANGRE, MANGFOLD, Scene 2</b> | <b>20</b> | <b>6 039</b> | <b>74 %</b> |

|                                      |          |            |             |
|--------------------------------------|----------|------------|-------------|
| <b>Prøvesalen</b>                    |          |            |             |
| Fjeldfuglen - Grusomhetens teater    | 8        | 496        | 31 %        |
| <b>Sum ANDRE SJANGRE, Prøvesalen</b> | <b>8</b> | <b>496</b> | <b>31 %</b> |

|   |          |              |             |
|---|----------|--------------|-------------|
| <b>Taket</b>                              |          |              |             |
| Timbuktu og Hoffmaestro                   | 1        | 2 136        | 53 %        |
| <b>Sum ANDRE SJANGRE, MANGFOLD, Taket</b> | <b>1</b> | <b>2 136</b> | <b>53 %</b> |

|   |           |               |             |
|---|-----------|---------------|-------------|
| <b>SUM ANDRE SJANGRE, MANGFOLD 2011</b> | <b>35</b> | <b>13 602</b> | <b>67 %</b> |
|---|-----------|---------------|-------------|

|                           |            |                |             |
|---------------------------|------------|----------------|-------------|
| <b>TOTALSUM SALG 2011</b> | <b>384</b> | <b>248 391</b> | <b>87 %</b> |
|---------------------------|------------|----------------|-------------|

| <b>OPERA 2012</b>             | <b>Antall forest.</b> | <b>Antall besøkende</b> | <b>Publikums-belegg</b> |
|-------------------------------|-----------------------|-------------------------|-------------------------|
| <b>OPERA, Hovedscenen</b>     |                       |                         |                         |
| Macbeth                       | 3                     | 4 008                   | <b>100 %</b>            |
| La bohème                     | 17                    | 22 983                  | <b>101 %</b>            |
| Tristan og Isolde             | 8                     | 10 023                  | <b>96 %</b>             |
| Aida                          | 11                    | 14 930                  | <b>102 %</b>            |
| Den fjerde nattevakt          | 6                     | 5 934                   | <b>74 %</b>             |
| Den øde øya                   | 5                     | 3 426                   | <b>54 %</b>             |
| Madama Butterfly              | 20                    | 25 674                  | <b>96 %</b>             |
| I Capuleti e i Montecchi      | 3                     | 3 022                   | <b>74 %</b>             |
| Flaggermusen                  | 11                    | 13 558                  | <b>92 %</b>             |
| <b>Sum OPERA, Hovedscenen</b> | <b>84</b>             | <b>103 558</b>          | <b>93 %</b>             |

|                             |           |               |             |
|-----------------------------|-----------|---------------|-------------|
| <b>OPERA, Scene 2</b>       |           |               |             |
| El Cimarrón                 | 5         | 1 153         | <b>68 %</b> |
| La finta giardiniera        | 3         | 906           | <b>89 %</b> |
| Lillebror og Knerten        | 10        | 3 209         | <b>95 %</b> |
| Ulysses vender hjem         | 8         | 2 468         | <b>91 %</b> |
| Barberen i Sevilla          | 6         | 1 952         | <b>97 %</b> |
| Musikantene kommer til byen | 10        | 2 777         | <b>83 %</b> |
| <b>Sum OPERA, Scene 2</b>   | <b>42</b> | <b>12 465</b> | <b>88 %</b> |

|                              |          |            |             |
|------------------------------|----------|------------|-------------|
| <b>OPERA, Prøvesalen</b>     |          |            |             |
| Un grande spettacolo         | 3        | 529        | <b>88 %</b> |
| <b>Sum OPERA, Prøvesal 1</b> | <b>3</b> | <b>529</b> | <b>88 %</b> |

|                                       |          |            |              |
|---------------------------------------|----------|------------|--------------|
| <b>OPERA, Formidlingssenteret</b>     |          |            |              |
| Minimusikanter                        | 4        | 200        | <b>100 %</b> |
| Minimadama                            | 4        | 165        | <b>83 %</b>  |
| <b>Sum OPERA, Formidlingssenteret</b> | <b>8</b> | <b>365</b> | <b>91 %</b>  |

|                       |            |                |             |
|-----------------------|------------|----------------|-------------|
| <b>SUM OPERA 2012</b> | <b>137</b> | <b>116 917</b> | <b>92 %</b> |
|-----------------------|------------|----------------|-------------|

| <b>BALLETT 2012</b>                     | <b>Antall forest.</b> | <b>Antall besøkende</b> | <b>Publikumsbelegg</b> |
|---|-----------------------|-------------------------|------------------------|
| <b>Hovedscenen</b>                      |                       |                         |                        |
| Giselle                                 | 9                     | 10 092                  | 84 %                   |
| Mesteraften med Lightfoot og León       | 9                     | 10 632                  | 90 %                   |
| Askepott                                | 11                    | 14 167                  | 97 %                   |
| KingWings vs Nasjonalballetten          | 6                     | 7 283                   | 90 %                   |
| Nacho Duato Multiplicity                | 12                    | 11 099                  | 68 %                   |
| Mesteraften 2012                        | 10                    | 9 868                   | 76 %                   |
| Nederlands Dans Theater 1               | 4                     | 5 144                   | 94 %                   |
| Nøtteknekkeren                          | 18                    | 24 239                  | 101 %                  |
| <b>Sum BALLETT, Hovedscenen</b>         | <b>79</b>             | <b>92 524</b>           | <b>88 %</b>            |
| <b>Scene 2</b>                          |                       |                         |                        |
| Carte Blanche – Object Constant         | 4                     | 1 524                   | 94 %                   |
| Rushes Plus                             | 2                     | 603                     | 74 %                   |
| Is-slottet                              | 12                    | 2 854                   | 70 %                   |
| F.A.R. av Wayne McGregor                | 4                     | 982                     | 60 %                   |
| Ballettlaboratoriet                     | 1                     | 200                     | 49 %                   |
| Ballettskolens elevforestilling         | 4                     | 1 325                   | 82 %                   |
| A Dance Tribute to Ping Pong            | 8                     | 1 154                   | 33 %                   |
| A Dance Tribute to the Art of Football  | 5                     | 965                     | 44 %                   |
| Møte med Ballettskolen                  | 1                     | 398                     | 91 %                   |
| Søndans – Septemberdans                 | 2                     | 796                     | 91 %                   |
| Septemberdans                           | 4                     | 1 411                   | 81 %                   |
| Lørdans Music Hall                      | 1                     | 268                     |                        |
| Nasjonalballettens Music Hall           | 8                     | 2 318                   | 97 %                   |
| <b>Sum Ballett - Scene 2</b>            | <b>56</b>             | <b>14 798</b>           | <b>70 %</b>            |
| <b>Prøvesalen</b>                       |                       |                         |                        |
| Gintersdorfer/Klassen                   | 1                     | 24                      | 12 %                   |
| Ballettlaboratoriet                     | 2                     | 260                     | 65 %                   |
| <b>Sum BALLETT, Prøvesalen</b>          | <b>3</b>              | <b>284</b>              | <b>47 %</b>            |
| <b>1. balkong</b>                       |                       |                         |                        |
| Lørdans Nacho Duato                     |                       | 100                     |                        |
| <b>Sum BALLETT, 1. balkong</b>          | <b>1</b>              | <b>100</b>              |                        |
| <b>Formidlingssenteret</b>              |                       |                         |                        |
| Minipott                                | 8                     | 400                     | 100 %                  |
| Mininøtt 2012                           | 6                     | 300                     | 100 %                  |
| <b>Sum BALLETT, Formidlingssenteret</b> | <b>14</b>             | <b>700</b>              | <b>100 %</b>           |
| <b>SUM BALLETT 2012</b>                 | <b>152</b>            | <b>108 406</b>          | <b>85 %</b>            |

| <b>KONSERTER 2012</b>                  | <b>Antall forest.</b> | <b>Antall besøkende</b> | <b>Publikums-belegg</b> |
|--|-----------------------|-------------------------|-------------------------|
| <b>Hovedscenen</b>                     |                       |                         |                         |
| Resital Christine Brewer               | 1                     | 983                     | 72 %                    |
| Resital Leif Ove Andsnes               | 1                     | 1 388                   | 102 %                   |
| Operaorkestret – Klassisk Alessandrini | 1                     | 802                     | 59 %                    |
| Påskekonserter på Hovedscenen          | 3                     | 2 317                   | 100 %                   |
| Konsert med KORK                       | 1                     | 364                     | 28 %                    |
| Operaorkestret – Rent russisk          | 1                     | 1 167                   | 86 %                    |
| Operaens Festkonsert                   | 1                     | 1 444                   | 100 %                   |
| Wagner, Stensvold og Fiore             | 1                     | 879                     | 64 %                    |
| Oslo Filharmoniske Orkester            | 1                     | 783                     | 57 %                    |
| Segerstam og Mahlers niende            | 1                     | 992                     | 73 %                    |
| Berliner Philharmoniker                | 1                     | 1 328                   | 97 %                    |
| <b>Sum KONSERTER, Hovedscenen</b>      | <b>13</b>             | <b>12 447</b>           | <b>78 %</b>             |

|  |           |              |             |
|--|-----------|--------------|-------------|
| <b>Scene 2</b>                           |           |              |             |
| Operaorkestrets kammermusikkserie        | 1         | 274          | 67 %        |
| Operaorkestrets kammermusikkserie        | 1         | 127          | 31 %        |
| Dietrich Henschel og Fritz Schwinghammer | 1         | 109          | 27 %        |
| Dorothea Röschmann og Julius Drake       | 1         | 164          | 40 %        |
| Norsk Barokkorkester                     | 1         | 113          | 28 %        |
| Avskjedskonsert Itziar M. Galdos         | 1         | 399          | 98 %        |
| Karmelittsøstre                          | 1         | 221          | 51 %        |
| DSIM Mesterklasse                        | 1         | 125          | 29 %        |
| Oslo Sinfonietta med Brenden Gunnell     | 1         | 184          | 42 %        |
| Norsk Barokkorkester                     | 1         | 113          | 26 %        |
| Norsk Barokkorkester                     | 1         | 153          | 35 %        |
| Magne Fremmerlid og Boris Schäfer        | 1         | 117          | 35 %        |
| Ultimafestivalen BIT20 Ensemble          | 1         | 98           | 23 %        |
| Lørdagskonsert                           | 1         | 151          | 35 %        |
| Lørdagskonsert                           | 1         | 242          | 56 %        |
| Ekaterina Frolova og Vesselin Stanev     | 1         | 79           | 18 %        |
| Andrew Kennedy og Malcolm Martineau      | 1         | 91           | 21 %        |
| Operakoret                               | 1         | 299          | 69 %        |
| Christian Gerhaher og Gerold Huber       | 1         | 265          | 61 %        |
| St.Hallvard-guttene 30 år                | 1         | 389          | 90 %        |
| Resital til minne om Kirsten Flagstad    | 1         | 290          | 67 %        |
| Solistenes Julekonsert                   | 6         | 2 467        | 95 %        |
| <b>Sum KONSERTER, Scene 2</b>            | <b>27</b> | <b>6 470</b> | <b>57 %</b> |

| <b>KONSERTER 2012</b>            | <b>Antall forest.</b> | <b>Antall besøkende</b> | <b>Publikumsbelegg</b> |
|----------------------------------|-----------------------|-------------------------|------------------------|
| <b>Prøvesalen</b>                |                       |                         |                        |
| Sound of Japan                   | 1                     | 85                      | <b>43 %</b>            |
| John Fiore Lectureshow           | 1                     | 200                     | <b>100 %</b>           |
| Ultimafestivalen Klangforum Wien | 1                     | 95                      | <b>48 %</b>            |
| Minnekoncert for Anne Brown      | 1                     | 116                     | <b>58 %</b>            |
| <b>Sum KONSERTER, Prøvesalen</b> | <b>4</b>              | <b>496</b>              | <b>62 %</b>            |

|                                  |           |              |              |
|----------------------------------|-----------|--------------|--------------|
| <b>1. balkong</b>                |           |              |              |
| Påskekonserter                   | 5         | 1 210        | <b>121 %</b> |
| Balkongkonserter                 | 15        | 1 225        | <b>37 %</b>  |
| <b>Sum KONSERTER, 1. balkong</b> | <b>20</b> | <b>2 435</b> | <b>57 %</b>  |

|                             |          |            |  |
|-----------------------------|----------|------------|--|
| <b>Taket</b>                |          |            |  |
| Operaens Festkoncert        | 1        | 600        |  |
| <b>Sum KONSERTER, taket</b> | <b>1</b> | <b>600</b> |  |

|                           |           |               |             |
|---------------------------|-----------|---------------|-------------|
| <b>SUM KONSERTER 2012</b> | <b>64</b> | <b>21 848</b> | <b>67 %</b> |
|---------------------------|-----------|---------------|-------------|

| <b>ANDRE SJANGRE 2012</b>         | <b>Antall forest.</b> | <b>Antall besøkende</b> | <b>Publikums-belegg</b> |
|-----------------------------------|-----------------------|-------------------------|-------------------------|
| <b>Taket</b>                      |                       |                         |                         |
| Åge, Kim og Michael på Operataket | 1                     | 5841                    | 83 %                    |
| Kent på Operataket                | 1                     | 5227                    | 87 %                    |
| Thåström på Operataket            | 1                     | 2108                    | 35 %                    |
| Hornfest på Operataket            | 1                     | 400                     |                         |
| <b>Sum ANDRE SJANGRE, Taket</b>   | <b>4</b>              | <b>13 576</b>           | <b>71 %</b>             |

|   |           |               |             |
|---|-----------|---------------|-------------|
| <b>Hovedscenen</b>                        |           |               |             |
| Odd Nordstoga i Operaen                   | 2         | 2 614         | 98 %        |
| Ladies and Gentlemen                      | 1         | 1 261         | 95 %        |
| Mari Boine                                | 1         | 984           | 74 %        |
| Tony Bennett i Operaen                    | 1         | 1 247         | 88 %        |
| Oslo Jazzfestival: Kurt Elling            | 1         | 1 057         | 79 %        |
| Solveig Slettahjell/ Gregory Porter       | 1         | 1 276         | 95 %        |
| Teknisk show                              | 4         | 2 351         | 44 %        |
| Katzenjammer i Operaen                    | 1         | 1 408         | 100 %       |
| Susanne Sundfør                           | 1         | 1 440         | 102 %       |
| Motorpsycho og Ståle Storløkken i Operaen | 2         | 2 689         | 95 %        |
| <b>Sum ANDRE SJANGRE, Hovedscenen</b>     | <b>15</b> | <b>16 327</b> | <b>80 %</b> |

|                                      |           |              |             |
|--------------------------------------|-----------|--------------|-------------|
| <b>Scene 2</b>                       |           |              |             |
| Tord Gustavsson                      | 1         | 406          | 100 %       |
| Sonny                                | 11        | 4453         | 100 %       |
| Dissimilis 30 år – Lykkelandet Limbo | 4         | 1 100        | 82 %        |
| <b>Sum ANDRE SJANGRE, Scene 2</b>    | <b>16</b> | <b>5 959</b> | <b>96 %</b> |

|   |           |              |             |
|---|-----------|--------------|-------------|
| <b>Prøvesalen</b>                         |           |              |             |
| Bak din rygg                              | 2         | 310          | 78 %        |
| Pichet Klunchun                           | 3         | 415          | 69 %        |
| Only When We Dance                        | 4         | 802          | 100 %       |
| Så øra flagrer                            | 2         | 400          | 100 %       |
| Only When We Dance – gratisforestillinger | 5         | 1 002        | 100 %       |
| Bror                                      | 3         | 411          | 69 %        |
| Bror gratis skoleforestilling             | 1         | 200          | 100 %       |
| <b>Sum ANDRE SJANGRE, Prøvesalen</b>      | <b>20</b> | <b>3 540</b> | <b>89 %</b> |

|                               |           |               |             |
|-------------------------------|-----------|---------------|-------------|
| <b>SUM ANDRE SJANGRE 2012</b> | <b>51</b> | <b>25 826</b> | <b>84 %</b> |
|-------------------------------|-----------|---------------|-------------|

| <b>MANGFOLD 2012</b>             | <b>Antall forest.</b> | <b>Antall besøkende</b> | <b>Publikums-belegg</b> |
|----------------------------------|-----------------------|-------------------------|-------------------------|
| <b>Hovedscenen</b>               |                       |                         |                         |
| Rahat Fateh Ali Kahn             | 2                     | 2 591                   | 95 %                    |
| <b>Sum MANGFOLD, Hovedscenen</b> | <b>2</b>              | <b>2 591</b>            | <b>95 %</b>             |

|                                   |           |             |             |
|-----------------------------------|-----------|-------------|-------------|
| <b>Scene 2</b>                    |           |             |             |
| Purulia Chau                      | 2         | 328         | 40 %        |
| Purulia Chau gratisforestillinger | 10        | 4 000       | 99 %        |
| The Legends                       | 4         | 1 692       | 104 %       |
| <b>Sum MANGFOLD, Scene 2</b>      | <b>16</b> | <b>6020</b> | <b>93 %</b> |

|                                 |          |             |             |
|---------------------------------|----------|-------------|-------------|
| <b>Prøvesalen</b>               |          |             |             |
| Under samme himmel              | 4        | 807         | 101 %       |
| Questionings                    | 2        | 348         | 87 %        |
| <b>Sum MANGFOLD, Prøvesalen</b> | <b>6</b> | <b>1155</b> | <b>96 %</b> |

|                          |           |              |             |
|--------------------------|-----------|--------------|-------------|
| <b>SUM MANGFOLD 2012</b> | <b>24</b> | <b>9 766</b> | <b>94 %</b> |
|--------------------------|-----------|--------------|-------------|

|  |            |                |             |
|--|------------|----------------|-------------|
| <b>TOTALSUM SALG 2012 (Ikke tak-konserter)</b> | <b>428</b> | <b>282 763</b> | <b>86 %</b> |
| <b>TOTALSUM SALG 2012 Med tak-konserter</b>    | <b>433</b> | <b>296 939</b> | <b>86 %</b> |

| <b>OPERA 2013</b>             | <b>Antall forest.</b> | <b>Antall besøkende</b> | <b>Publikumsbelegg</b> |
|-------------------------------|-----------------------|-------------------------|------------------------|
| <b>OPERA, Hovedscenen</b>     |                       |                         |                        |
| Flaggermusen                  | 13                    | 16 989                  | <b>98 %</b>            |
| Don Pasquale                  | 8                     | 7 514                   | <b>70 %</b>            |
| Cavalleria rusticana          | 12                    | 15 885                  | <b>99 %</b>            |
| Robin Hood                    | 13                    | 10 938                  | <b>84 %</b>            |
| Den øde øya                   | 4                     | 2 759                   | <b>54 %</b>            |
| Salome                        | 8                     | 9 969                   | <b>96 %</b>            |
| Figaros bryllup               | 10                    | 13 358                  | <b>100 %</b>           |
| Le grand macabre              | 9                     | 9 624                   | <b>82 %</b>            |
| Orfeus og Evrydike            | 9                     | 11 861                  | <b>99 %</b>            |
| Madama Butterfly              | 5                     | 6 750                   | <b>101 %</b>           |
| Hoffmanns eventyr             | 7                     | 8 408                   | <b>90 %</b>            |
| <b>Sum OPERA, Hovedscenen</b> | <b>98</b>             | <b>114 055</b>          | <b>91 %</b>            |

|                                      |           |               |              |
|--------------------------------------|-----------|---------------|--------------|
| <b>OPERA, Scene 2</b>                |           |               |              |
| The Rape of Lucretia                 | 6         | 1 101         | <b>55 %</b>  |
| Tryllefløyten Opera Nordfjord        | 3         | 992           | <b>99 %</b>  |
| Khairos                              | 6         | 1 454         | <b>73 %</b>  |
| Il Trittico                          | 2         | 672           | <b>100 %</b> |
| Judasevangeliet                      | 3         | 517           | <b>40 %</b>  |
| Ad Undas – Solaris Korrigert         | 3         | 746           | <b>74 %</b>  |
| Membran – Beethovens Testamente      | 2         | 757           | <b>87 %</b>  |
| Dissimilis 30 år – Lykkelandet Limbo | 3         | 1068          | <b>82 %</b>  |
| Lillebror og Knerten                 | 11        | 3 232         | <b>87 %</b>  |
| <b>Sum OPERA, Scene 2</b>            | <b>39</b> | <b>10 539</b> | <b>76 %</b>  |

|  |           |              |              |
|--|-----------|--------------|--------------|
| <b>OPERA, Prøvesalen</b>                       |           |              |              |
| Johnny & Mariann – skoleforestilling           | 1         | 200          | <b>100 %</b> |
| Johnny & Mariann – en stemmerettsopera         | 2         | 130          | <b>33 %</b>  |
| Operalaboratoriet: Pagliacci inntar prøvesalen | 3         | 600          | <b>100 %</b> |
| <b>Sum OPERA, Prøvesal 1</b>                   | <b>6</b>  | <b>930</b>   | <b>78 %</b>  |
| <b>OPERA, Formidlingscenteret</b>              |           |              |              |
| Pimpinone                                      | 2         | 140          | <b>100 %</b> |
| Minihood                                       | 4         | 227          | <b>100 %</b> |
| Minimadama                                     | 4         | 199          | <b>100 %</b> |
| <b>Sum OPERA, Formidlingscenteret</b>          | <b>10</b> | <b>566</b>   | <b>100 %</b> |
| <b>OPERA, Foajeen</b>                          |           |              |              |
| Korall Koral                                   | 38        | 1 512        | <b>99 %</b>  |
| <b>Sum OPERA, Foajeen</b>                      | <b>38</b> | <b>1 512</b> | <b>99 %</b>  |

|                       |            |                |             |
|-----------------------|------------|----------------|-------------|
| <b>SUM OPERA 2013</b> | <b>191</b> | <b>127 602</b> | <b>89 %</b> |
|-----------------------|------------|----------------|-------------|



| <b>BALLETT 2013</b>             | <b>Antall forest.</b> | <b>Antall besøkende</b> | <b>Publikumsbelegg</b> |
|---------------------------------|-----------------------|-------------------------|------------------------|
| <b>BALLETT, Hovedscenen</b>     |                       |                         |                        |
| Spring Fever                    | 10                    | 8 752                   | 67 %                   |
| Kylián Different Shores         | 11                    | 10 719                  | 71 %                   |
| Tørnerose                       | 10                    | 12 787                  | 96 %                   |
| Havana Rakatan                  | 6                     | 6 047                   | 76 %                   |
| I Fokines verden                | 12                    | 12 965                  | 83 %                   |
| Barokk Mesteraften              | 9                     | 10 418                  | 85 %                   |
| Nøtteknekkeren                  | 20                    | 26 267                  | 98 %                   |
| <b>Sum BALLETT, Hovedscenen</b> | <b>78</b>             | <b>87 955</b>           | <b>85 %</b>            |

| <b>BALLETT, Scene 2</b>             |           |               |             |
|-------------------------------------|-----------|---------------|-------------|
| Carte Blanche Yasgur's Farm         | 4         | 1 645         | 95 %        |
| Avenida Corrientes                  | 4         | 597           | 45 %        |
| Over hodet under huden              | 10        | 2 049         | 47 %        |
| Ballettskolens elevforestilling     | 4         | 1 537         | 89 %        |
| Lørdans Kylian                      | 1         | 150           | 37 %        |
| Lørdans Over hodet under huden      | 1         | 70            | 17 %        |
| Koreografihuset/Ballettlaboratoriet | 1         | 438           | 108 %       |
| Patina                              | 4         | 1 553         | 89 %        |
| The Society                         | 4         | 1 044         | 60 %        |
| Coda Festivalen Czterdziesci        | 2         | 640           | 74 %        |
| Coda Festivalen Hedda               | 2         | 378           | 56 %        |
| Coelacanth                          | 6         | 892           | 45 %        |
| The Painter                         | 4         | 816           | 47 %        |
| <b>Sum BALLETT, Scene 2</b>         | <b>47</b> | <b>11 809</b> | <b>62 %</b> |

| <b>BALLETT, Prøvesalen</b>             |          |            |             |
|--|----------|------------|-------------|
| Coda Festivalen Fringe                 | 5        | 398        | 40 %        |
| Coda Festivalen I Smooth Crimson       | 1        | 101        | 51 %        |
| Coda Festivalen Fun, Laughs, Good Time | 1        | 188        | 94 %        |
| <b>Sum BALLETT, Prøvesalen</b>         | <b>7</b> | <b>687</b> | <b>49 %</b> |

| <b>BALLETT, Foajeen</b>             |          |              |  |
|-------------------------------------|----------|--------------|--|
| Lørdans – Spring fever              | 1        | 300          |  |
| Lørdans I Fokines verden 21.09.13   | 1        | 370          |  |
| Lørdans Orfeus ogEvrydike 12.10.13  | 1        | 350          |  |
| Lørdans Barokk Mesteraften 09.11.13 | 1        | 360          |  |
| <b>Sum BALLETT, Foajeen</b>         | <b>4</b> | <b>1 380</b> |  |

| <b>BALLETT 2013</b>                     | <b>Antall forest.</b> | <b>Antall besøkende</b> | <b>Publikumsbelegg</b> |
|---|-----------------------|-------------------------|------------------------|
| <b>BALLETT, Formidlingssenteret</b>     |                       |                         |                        |
| Mininøtter                              | 8                     | 400                     | <b>100 %</b>           |
| Minirose                                | 4                     | 223                     | <b>112 %</b>           |
| <b>Sum BALLETT, Formidlingssenteret</b> | <b>12</b>             | <b>623</b>              | <b>104 %</b>           |

|                                     |          |            |              |
|-------------------------------------|----------|------------|--------------|
| <b>BALLETT, Oscarshall</b>          |          |            |              |
| På Sommerslottet gratisforestilling | 1        | 85         | <b>106 %</b> |
| På Sommerslottet                    | 5        | 464        | <b>97 %</b>  |
| <b>Sum BALLETT, Oscarshall</b>      | <b>6</b> | <b>549</b> |              |

|                         |            |                |             |
|-------------------------|------------|----------------|-------------|
| <b>SUM BALLETT 2013</b> | <b>154</b> | <b>103 003</b> | <b>82 %</b> |
|-------------------------|------------|----------------|-------------|

| <b>KONSERTER 2013</b>                         | <b>Antall forest.</b> | <b>Antall besøkende</b> | <b>Publikumsbelegg</b> |
|---|-----------------------|-------------------------|------------------------|
| <b>KONSERTER, Hovedscenen</b>                 |                       |                         |                        |
| Barratt Due                                   | 1                     | 908                     | <b>68 %</b>            |
| Santa Cecilia og Sir Antonio Pappano          | 1                     | 1 169                   | <b>86 %</b>            |
| Leif Ove Andsnes og Det Norske Kammerorkester | 1                     | 1 360                   | <b>102 %</b>           |
| Karabits og Operaorkestret                    | 1                     | 622                     | <b>46 %</b>            |
| Påskekonserter på Hovedscenen                 | 3                     | 2 667                   | <b>91 %</b>            |
| Satyrikon med Operakoret                      | 1                     | 1 405                   | <b>100 %</b>           |
| DSIM Finalekonsert                            | 1                     | 1 013                   | <b>76 %</b>            |
| Kinesisk konsertgalla                         | 1                     | 1 085                   | <b>81 %</b>            |
| Operaorkestret: Franske Valører               | 1                     | 898                     | <b>67 %</b>            |
| <b>Sum KONSERTER, Hovedscenen</b>             | <b>11</b>             | <b>11 127</b>           | <b>81 %</b>            |

|  |           |              |             |
|--|-----------|--------------|-------------|
| <b>KONSERTER, Scene 2</b>                      |           |              |             |
| Angelika Kirchsclager og Helmut Deutsch        | 1         | 164          | <b>38 %</b> |
| Norsk Barokkorkester V13 nr 3                  | 1         | 147          | <b>34 %</b> |
| Norsk Barokkorkester V13 nr 4                  | 1         | 172          | <b>40 %</b> |
| Barratt Due – gratiskonserter                  | 3         | 776          | <b>60 %</b> |
| Lørdagskonsert 2013                            | 1         | 353          | <b>81 %</b> |
| Søndagskonsert                                 | 1         | 218          | <b>50 %</b> |
| Audun Iversen                                  | 1         | 185          | <b>43 %</b> |
| DSIM Semifinale                                | 1         | 238          | <b>55 %</b> |
| DSIM Mesterklasse                              | 1         | 157          | <b>36 %</b> |
| DSIM Mesterklasse                              | 1         | 188          | <b>43 %</b> |
| Studio for New Music Ensemble                  | 1         | 102          | <b>24 %</b> |
| Operaorkestrets Lørdagsk. First of ... 2.11.13 | 1         | 227          | <b>52 %</b> |
| Norsk Barokkorkester Harmoni og taffelmusikk   | 1         | 160          | <b>37 %</b> |
| Operaorkestrets Lørdagsk. Japanske.. 23.11.13  | 1         | 259          | <b>60 %</b> |
| Solistenes Julekonsert                         | 5         | 2 111        | <b>97 %</b> |
| Barnekoret synger Astrid Lindgren              | 3         | 926          | <b>92 %</b> |
| Avskjedskonsert Ragnhild Heiland Sørensen      | 1         | 341          | <b>79 %</b> |
| Quinn Kelsey og Tamara Sanikidze               | 1         | 186          | <b>56 %</b> |
| <b>Sum KONSERTER, Scene 2</b>                  | <b>26</b> | <b>6 910</b> | <b>63 %</b> |

|   |          |            |              |
|---|----------|------------|--------------|
| <b>KONSERTER, Foajeen</b>               |          |            |              |
| Vox Euopae                              | 1        | 50         | <b>25 %</b>  |
| Barokksolistene – Den engelske operapub | 1        | 229        | <b>115 %</b> |
| <b>Sum KONSERTER, Foajeen</b>           | <b>2</b> | <b>279</b> | <b>70 %</b>  |

| <b>KONSERTER 2013</b>            | <b>Antall forest.</b> | <b>Antall besøkende</b> | <b>Publikumsbelegg</b> |
|----------------------------------|-----------------------|-------------------------|------------------------|
| <b>KONSERTER, 1. balkong</b>     |                       |                         |                        |
| Barrat Due – gratiskonserten     | 7                     | 370                     | <b>24 %</b>            |
| Balkongkonserten Sommeren 2013   | 16                    | 2 278                   | <b>79 %</b>            |
| NMH Masterstudenter              | 5                     | 218                     | <b>29 %</b>            |
| Påskerkonserten 1 balkong        | 2                     | 460                     | <b>105 %</b>           |
| <b>Sum KONSERTER, 1. balkong</b> | <b>30</b>             | <b>3 326</b>            | <b>59 %</b>            |

| <b>KONSERTER, Formidlingssenteret</b>     |          |            |              |
|---|----------|------------|--------------|
| Barrat Due – gratiskonserten              | 4        | 115        | <b>58 %</b>  |
| John Fiore Lectureshow I Fokines verden   | 1        | 60         | <b>100 %</b> |
| John Fiore Salome                         | 1        | 110        | <b>100 %</b> |
| Publikumskoret Høst 2013                  | 1        | 49         | <b>82 %</b>  |
| <b>Sum KONSERTER, Formidlingssenteret</b> | <b>7</b> | <b>334</b> |              |

|                         |           |               |             |
|-------------------------|-----------|---------------|-------------|
| <b>SUM KONSERT 2013</b> | <b>76</b> | <b>21 976</b> | <b>71 %</b> |
|-------------------------|-----------|---------------|-------------|

| <b>ANDRE SJANGRE 2013</b>                      | <b>Antall forest.</b> | <b>Antall besøkende</b> | <b>Publikumsbelegg</b> |
|--|-----------------------|-------------------------|------------------------|
| <b>ANDRE SJANGRE, Hovedscenen</b>              |                       |                         |                        |
| Kaizers Orchestra: Violeta Violeta             | 6                     | 8 593                   | 101 %                  |
| Ian Anderson plays of the best of Jethro Tull  | 1                     | 1 459                   | 100 %                  |
| Ole Paus i Operaen                             | 1                     | 1 281                   | 95 %                   |
| Sivert Høyem med gjester                       | 1                     | 1 404                   | 99 %                   |
| Nattens umusikalske dronning                   | 1                     | 1 203                   | 90 %                   |
| Laurie Anderson - Dirtday                      | 1                     | 892                     | 65 %                   |
| Jazz i Operaen Nora                            | 2                     | 2 510                   | 92 %                   |
| Heimafrå – Odd Nordstoga og Ingebjørg Bratland | 2                     | 2 429                   | 89 %                   |
| Herborg Kråkevik – Julekonsert                 | 1                     | 1 232                   | 90 %                   |
| Jan Eggum i Operaen                            | 1                     | 1 340                   | 93 %                   |
| Morten Abel i Operaen                          | 2                     | 2 405                   | 85 %                   |
| <b>Sum ANDRE SJANGRE, Hovedscenen</b>          | <b>19</b>             | <b>24 748</b>           | <b>94 %</b>            |

|                                   |          |            |             |
|-----------------------------------|----------|------------|-------------|
| <b>ANDRE SJANGRE, Scene 2</b>     |          |            |             |
| Storkaren                         | 2        | 404        | 47 %        |
| <b>Sum ANDRE SJANGRE, Scene 2</b> | <b>2</b> | <b>404</b> | <b>47 %</b> |

|                               |           |               |             |
|-------------------------------|-----------|---------------|-------------|
| <b>SUM ANDRE SJANGRE 2013</b> | <b>21</b> | <b>25 152</b> | <b>92 %</b> |
|-------------------------------|-----------|---------------|-------------|

| <b>MANGFOLD 2013</b>                                | <b>Antall forest.</b> | <b>Antall besøkende</b> | <b>Publikumsbelegg</b> |
|---|-----------------------|-------------------------|------------------------|
| <b>MANGFOLD, Scene 2</b>                            |                       |                         |                        |
| Drop Out  | 5                     | 1 436                   | 66 %                   |
| Drop Out – gratisforestillinger                     | 7                     | 3 038                   | 100 %                  |
| GISP – Musikk og akrobatikk fra Kina – skoleforest. | 11                    | 3 980                   | 83 %                   |
| GISP – Musikk og akrobatikk fra Kina                | 2                     | 804                     | 93 %                   |
| Motown Revisited                                    | 4                     | 1 525                   | 88 %                   |
| <b>Sum MANGFOLD, Scene 2</b>                        | <b>29</b>             | <b>10 783</b>           | <b>86 %</b>            |

|                                 |          |            |              |
|---------------------------------|----------|------------|--------------|
| <b>Prøvesalen</b>               |          |            |              |
| East Side Story                 | 2        | 397        | 99 %         |
| East Side Story – fri           | 1        | 200        | 100 %        |
| <b>Sum MANGFOLD, Prøvesalen</b> | <b>3</b> | <b>597</b> | <b>100 %</b> |

|                     |           |               |             |
|---------------------|-----------|---------------|-------------|
| <b>SUM MANGFOLD</b> | <b>32</b> | <b>11 380</b> | <b>86 %</b> |
|---------------------|-----------|---------------|-------------|

|                           |            |                |             |
|---------------------------|------------|----------------|-------------|
| <b>TOTALSUM SALG 2013</b> | <b>474</b> | <b>289 113</b> | <b>85 %</b> |
|---------------------------|------------|----------------|-------------|

| <b>OPERA 2014</b>             | <b>Antall forest.</b> | <b>Antall besøkende</b> | <b>Publikums-belegg</b> |
|-------------------------------|-----------------------|-------------------------|-------------------------|
| <b>OPERA, Hovedscenen</b>     |                       |                         |                         |
| Alcina                        | 9                     | 9 906                   | 83 %                    |
| La bohème                     | 11                    | 14 669                  | 100 %                   |
| L'Amour de Loin               | 2                     | 1 413                   | 58 %                    |
| Don Giovanni (høst+vår)       | 22                    | 27 146                  | 92 %                    |
| Den flyvende hollender        | 10                    | 12 818                  | 96 %                    |
| Madama Butterfly              | 7                     | 8 984                   | 96 %                    |
| Lady Macbeth fra Mtsensk      | 8                     | 7 507                   | 72 %                    |
| Hoffmanns eventyr             | 8                     | 7 240                   | 68 %                    |
| Peer Gynt HØST                | 5                     | 5 060                   | 78 %                    |
| Barberen i Sevilla HØST       | 3                     | 3 853                   | 96 %                    |
| <b>Sum OPERA, Hovedscenen</b> | <b>85</b>             | <b>98 596</b>           | <b>87 %</b>             |

| <b>OPERA, Scene 2</b>                         |           |               |             |
|---|-----------|---------------|-------------|
| Così fan tutte – Operahøgskolen 50 år         | 4         | 1 100         | 81 %        |
| Hege og Øivind går til operaen                | 14        | 5 964         | 98 %        |
| Stormen – Forteljinga om Miranda og Ferdinand | 8         | 2 353         | 87 %        |
| Cendrillon (Operaworkshop)                    | 2         | 241           | 36 %        |
| Das Rheingold (Operaworkshop)                 | 2         | 363           | 54 %        |
| Buenos Aires                                  | 2         | 462           | 53 %        |
| Askepott- en barneopera                       | 12        | 3 748         | 94 %        |
| Opera på timeplanen                           | 4         | 1 175         | 68 %        |
| <b>Sum OPERA, Scene 2</b>                     | <b>48</b> | <b>15 406</b> | <b>85 %</b> |

| <b>OPERA, Prøvesalen</b>     |          |            |              |
|------------------------------|----------|------------|--------------|
| Framtidens musikkfestival    | 1        | 780        | 100 %        |
| <b>Sum OPERA, Prøvesalen</b> | <b>1</b> | <b>780</b> | <b>100 %</b> |

| <b>OPERA, Formidlingssenteret</b>     |          |            |             |
|---------------------------------------|----------|------------|-------------|
| Minibohemer                           | 4        | 193        | 97 %        |
| Minimadama                            | 4        | 196        | 98 %        |
| <b>Sum OPERA, Formidlingssenteret</b> | <b>8</b> | <b>389</b> | <b>97 %</b> |

|                       |            |                |             |
|-----------------------|------------|----------------|-------------|
| <b>SUM OPERA 2014</b> | <b>142</b> | <b>115 171</b> | <b>87 %</b> |
|-----------------------|------------|----------------|-------------|

| <b>BALLETT 2014</b>                     | <b>Antall forest.</b> | <b>Antall besøkende</b> | <b>Publikumsbelegg</b> |
|---|-----------------------|-------------------------|------------------------|
| <b>Hovedscenen</b>                      |                       |                         |                        |
| Carte Blanche: Pite / Sharifi           | 1                     | 1 318                   | 99 %                   |
| Kingwings vs. Nasjonalballetten         | 6                     | 8 231                   | 101 %                  |
| Onegin                                  | 10                    | 11 608                  | 87 %                   |
| A Swan lake                             | 10                    | 13 004                  | 100 %                  |
| Svanesjøen                              | 14                    | 18 756                  | 100 %                  |
| Alvin Ailey American Dance Theatre      | 6                     | 6 312                   | 77 %                   |
| Mesteraften med Jiří Kylián             | 10                    | 12 595                  | 92 %                   |
| Ghosts – Ibsens Gengangere              | 8                     | 8 316                   | 78 %                   |
| Romeo og Julie HØST                     | 8                     | 10 600                  | 99 %                   |
| Nøtteknekkeren                          | 19                    | 25 630                  | 101 %                  |
| <b>Sum BALLETT, Hovedscenen</b>         | <b>92</b>             | <b>116 370</b>          | <b>95 %</b>            |
| <b>Scene 2</b>                          |                       |                         |                        |
| På tå hev                               | 2                     | 616                     | 92 %                   |
| Kjøkkenet                               | 6                     | 714                     | 35 %                   |
| Lørdans Alveberg på drømt hav           | 1                     | 150                     |                        |
| Alveberg på drømt hav                   | 8                     | 3087                    | 92 %                   |
| Koreografihuset 2014                    | 2                     | 313                     | 36 %                   |
| Jo Strømgren Kompani: Grensen           | 4                     | 585                     | 34 %                   |
| Hedvig fra Ibsens Vildanden             | 3                     | 644                     | 49 %                   |
| Nederland Dans Theater 2                | 4                     | 1 657                   | 95 %                   |
| Kammer- Kylián - Last Touch First       | 6                     | 1 331                   | 51 %                   |
| Oslo Danse Ensemble: ODE 20år           | 4                     | 1 710                   | 99 %                   |
| ICE HOT Nordic Dance Platform           | 3                     | 1 109                   | 85 %                   |
| På tå hev                               | 2                     | 754                     | 87 %                   |
| <b>Sum BALLETT, Scene 2</b>             | <b>45</b>             | <b>12 670</b>           | <b>69 %</b>            |
| <b>Prøvesalen</b>                       |                       |                         |                        |
| Landscapes of the Passing Strange       | 4                     | 390                     | 49 %                   |
| Dynamic2                                | 4                     | 143                     | 26 %                   |
| <b>Sum BALLETT, Prøvesalen</b>          | <b>8</b>              | <b>533</b>              | <b>39 %</b>            |
| <b>Formidlingssenteret</b>              |                       |                         |                        |
| Mininøtter                              | 8                     | 396                     | 99 %                   |
| Minisvaner                              | 4                     | 200                     | 100 %                  |
| <b>Sum BALLETT, Formidlingssenteret</b> | <b>12</b>             | <b>596</b>              | <b>99 %</b>            |
| <b>Foaje</b>                            |                       |                         |                        |
| Lørdans Ghosts - Ibsens Gengangere      | 1                     | 180                     |                        |
| Lørdans Last Touch First                | 1                     | 175                     |                        |
| Lørdans Onegin                          | 1                     | 400                     |                        |
| Lørdans A Swan lake                     | 1                     | 350                     |                        |
| <b>Sum BALLETT, Foajeen</b>             | <b>4</b>              | <b>1 105</b>            |                        |
| <b>Oscarshall</b>                       |                       |                         |                        |
| På Sommerslottet                        | 8                     | 756                     | 95 %                   |
| <b>Sum ALT ANNET, Oscarshall</b>        | <b>8</b>              | <b>756</b>              | <b>95 %</b>            |
| <b>SUM BALLETT 2014</b>                 | <b>169</b>            | <b>132 030</b>          | <b>91 %</b>            |

| <b>KONSERT 2014</b>                                   | <b>Antall forest.</b> | <b>Antall besøkende</b> | <b>Publikumsbelegg</b> |
|---|-----------------------|-------------------------|------------------------|
| <b>Hovedscenen</b>                                    |                       |                         |                        |
| Andsnes og Goerne                                     | 1                     | 1 205                   | 90 %                   |
| Operaorkestret: Fra den nye verden                    | 1                     | 1 096                   | 80 %                   |
| Barokksolistene: Baroque Extravaganza                 | 1                     | 612                     | 46 %                   |
| Andsnes og Det norske Kammerorkester                  | 1                     | 1 357                   | 102 %                  |
| Operaorkestret: Russisk aksent                        | 1                     | 1 052                   | 77 %                   |
| Truls Mørk med La Suisse Romande, Repin og Järvi      | 1                     | 1 032                   | 76 %                   |
| Nina Stemme   | 1                     | 653                     | 57 %                   |
| Barokksolistene: Baroque Extravaganza                 | 5                     | 3 558                   | 85 %                   |
| Operaorkestret: Beethoven / Sjostakovitsj             | 1                     | 900                     | 66 %                   |
| Truls Mørk og Oslo Camerata                           | 1                     | 800                     | 60 %                   |
| Operaorkestret: Brahms / Franck / Strauss             | 1                     | 701                     | 51 %                   |
| Folkemusikk og -dans i Operaen: Meisterkonserten 2014 | 1                     | 1 352                   | 101 %                  |
| Stavanger Symfoniorkester / Christian Vasquez         | 1                     | 636                     | 47 %                   |
| <b>Sum KONSERT, Hovedscenen</b>                       | <b>17</b>             | <b>14 954</b>           | <b>74 %</b>            |

|   |           |              |             |
|---|-----------|--------------|-------------|
| <b>Scene 2</b>  |           |              |             |
| Norsk Barokkorkester - Sturm und drang                      | 1         | 243          | 56 %        |
| Lørdagskonsert: Russland forteller                          | 1         | 322          | 74 %        |
| Hege Høisæter og Oslo Sinfonietta                           | 2         | 383          | 83 %        |
| Lørdagskonsert: Reisebrev                                   | 1         | 199          | 46 %        |
| Norsk Barokkorkester - 200-årsjubileet for 1814             | 1         | 257          | 59 %        |
| Engegårdkvartetten med Bjørn Sundquist                      | 1         | 151          | 35 %        |
| Ljom  | 1         | 432          | 100 %       |
| Ensemble Allegria   | 1         | 302          | 70 %        |
| Operaorkestrets lørdagskonsert: From Russia with love       | 1         | 198          | 46 %        |
| Operaorkestrets lørdagskonsert: Strauss og Halvorsen 150 år | 1         | 263          | 61 %        |
| Norsk Barokkorkester 1                                      | 1         | 134          | 31 %        |
| Apropos Peer Gynt – mostly Reinvere                         | 1         | 57           | 13 %        |
| Oslo Kammerakademi  | 1         | 89           | 21 %        |
| Solistenes Julekonsert                                      | 5         | 2124         | 98 %        |
| <b>Sum KONSERT, Scene 2</b>                                 | <b>19</b> | <b>5 154</b> | <b>66 %</b> |

|                                |          |            |             |
|--------------------------------|----------|------------|-------------|
| <b>Prøvesal 1</b>              |          |            |             |
| Allsang i Operaen              | 1        | 149        | 75 %        |
| <b>Sum KONSERT, Prøvesal 1</b> | <b>1</b> | <b>149</b> | <b>75 %</b> |

|  |          |            |  |
|--|----------|------------|--|
| <b>Foaje</b>                               |          |            |  |
| Fiore Lecture Show: Den flyvende hollender | 1        | 125        |  |
| <b>Sum KONSERT, Foaje</b>                  | <b>1</b> | <b>125</b> |  |



| <b>KONSERT 2014</b>                   | <b>Antall forest.</b> | <b>Antall besøkende</b> | <b>Publikumsbelegg</b> |
|---------------------------------------|-----------------------|-------------------------|------------------------|
| <b>1. balkong</b>                     |                       |                         |                        |
| Balkongkonserter - NMH                | 8                     | 422                     | 44 %                   |
| Musikkhøgskolens balkongkonserter     | 4                     | 180                     | 38 %                   |
| Balkongkonserter sommeren 2014        | 23                    | 2 881                   | 54 %                   |
| Sangermaraton                         | 2                     | 396                     | 86 %                   |
| Mesterklasse                          | 1                     | 41                      | 18 %                   |
| Balkongkonserter Musikkhøgskolen 2014 | 7                     | 363                     | 47 %                   |
| Prisvinnerkonsert                     | 1                     | 48                      | 32 %                   |
| Solistkonsert                         | 1                     | 77                      | 51 %                   |
| <b>Sum KONSERT, 1. balkong</b>        | <b>47</b>             | <b>4408</b>             | <b>52 %</b>            |
| <b>Andre steder</b>                   |                       |                         |                        |
| Konserter på Oscarshall               | 2                     | 280                     | 100 %                  |
| <b>Sum KONSERT, Andre steder</b>      | <b>2</b>              | <b>280</b>              | <b>100 %</b>           |
| <b>SUM KONSERT 2014</b>               | <b>87</b>             | <b>25 070</b>           | <b>67 %</b>            |

| <b>ALT ANNET 2014</b> | <b>Antall forest.</b> | <b>Antall besøkende</b> | <b>Publikumsbelegg</b> |
|-----------------------|-----------------------|-------------------------|------------------------|
|-----------------------|-----------------------|-------------------------|------------------------|

| <b>Hovedscenen</b>                 |           |               |             |
|------------------------------------|-----------|---------------|-------------|
| Thomas Dybdahl i Operaen           | 1         | 1 427         | 100 %       |
| Come Shine i Operaen               | 1         | 823           | 57 %        |
| Hekla Stålstrenga i Operaen        | 1         | 1 308         | 91 %        |
| Fargespill - Ja, vi elsker         | 1         | 1 128         | 83 %        |
| Lissie i Operaen                   | 1         | 1 209         | 86 %        |
| Jazz i Operaen: Tord Gustavsen     | 1         | 1 372         | 101 %       |
| Jazz i Operaen: Michel Legrand     | 1         | 1 177         | 86 %        |
| Reza e i ragazzi i Operaen         | 1         | 735           | 55 %        |
| Kampegutta inviterer til festaften | 1         | 1 336         | 99 %        |
| First Aid Kit i Operaen            | 1         | 1 436         | 100 %       |
| <b>Sum ALT ANNET, Hovedscenen</b>  | <b>10</b> | <b>11 951</b> | <b>86 %</b> |

| <b>Scene 2</b>                  |           |               |             |
|---------------------------------|-----------|---------------|-------------|
| Tribute to the Heroes           | 4         | 1590          | 97 %        |
| Bivrfrost                       | 6         | 1666          | 64 %        |
| Rhythm, Roots and Revolution    | 8         | 2923          | 84 %        |
| Life is a moment                | 2         | 536           | 62 %        |
| Sambadrome                      | 2         | 444           | 51 %        |
| Sambadrome- skoleforestillinger | 12        | 4 497         | 86 %        |
| Yaniv d'Or & Ensemble NAYA      | 1         | 126           | 29 %        |
| Signatur                        | 2         | 533           | 61 %        |
| <b>Sum ALT ANNET, Scene 2</b>   | <b>37</b> | <b>12 315</b> | <b>77 %</b> |

| <b>Prøvesalen</b>                |          |            |              |
|----------------------------------|----------|------------|--------------|
| Happy on Stage!                  | 4        | 797        | 100 %        |
| <b>Sum ALT ANNET, Prøvesalen</b> | <b>4</b> | <b>797</b> | <b>100 %</b> |

|                           |           |               |             |
|---------------------------|-----------|---------------|-------------|
| <b>SUM ALT ANNET 2014</b> | <b>51</b> | <b>25 063</b> | <b>82 %</b> |
|---------------------------|-----------|---------------|-------------|

|                           |            |                |             |
|---------------------------|------------|----------------|-------------|
| <b>TOTALSUM SALG 2014</b> | <b>449</b> | <b>297 334</b> | <b>86 %</b> |
|---------------------------|------------|----------------|-------------|

Tall for hele DNO&B  
Tall for sjanger OPERA  
Tall for sjanger BALLETT  
Tall for sjanger KONSERT  
Tall for sjanger ALT ANNET

### **DNO&B har lagt følgende til grunn for sin rapportering:**

- Tallene er hentet fra DNO&Bs årsrapporter
- Tallene er inklusiv turnetall og DKS-tall. Flere av produksjonene under DKS er tverrfaglige produksjoner som er vanskelig splittbare på sjanger
- For å hindre dobbeltrapping av billetter er ikke eventuelle kveldsbesøk av elever tilknyttet DKS tatt med i statistikken
- Kriteriene for sjangerplassering i perioden 11–14 har endret seg. For å få sammenlignbare verdier mellom år opereres det i denne rapporten med kategoriene OPERA, BALLETT, KONSERT og ALT ANNET. Kategorien ALT ANNET vil her omfatte både produksjoner innen andre sjangere og mangfoldsproduksjoner. Kategorien KONSERT vil inneholde konserter med eget orkester, eget kor og gjestende orkester
- Produksjoner som inneholder ett eller flere verk som har urpremiere, teller som 1 URPREMIERE

ÅRLIG RAPPORTERING: DEN NORSKE OPERA & BALLETT SAMLET

Kvantitative måleindikatorer, mål 1 – et profesjonelt tilbud av teater-, opera- og danseforestillinger og andre sceneuttrykk over hele landet

| Resultatindikatorer   | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | SNITT |
|---|------|------|------|------|-------|
| Totalt antall forestillinger                                | 482  | 527  | 558  | 606  | 543   |
| Forestillinger på egen scene/<br>fast arena                 | 384  | 434  | 474  | 449  | 435   |
| Forestillinger på turne i Norge                             | 24   | 24   | 25   | 31   | 26    |
| Forestillinger i utlandet                                   | 1    | 6    | 2    | 5    | 4     |
| Forestillinger rettet mot barn og unge                      | 174  | 164  | 226  | 228  | 198   |
| Transmisjoner   | 1    | 2    | 1    | 2    | 2     |
| Forestillinger formidlet gjennom Den kulturelle skolesekken | 73   | 63   | 57   | 121  | 79    |

Kvantitative måleindikatorer, mål 2 – høy kvalitet gjennom utvikling og fornyelse

| Resultatindikatorer  | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | Snitt |
|--|------|------|------|------|-------|
| 2.1.1 Totalt antall produksjoner   | 91   | 128  | 125  | 126  | 118   |
| 2.1.2 Antall egne produksjoner   | 49   | 71   | 60   | 65   | 61    |
| 2.1.3 Antall samproduksjoner   | 8    | 9    | 20   | 14   | 13    |
| 2.1.4 Antall mottatte gjestespill  | 34   | 48   | 45   | 47   | 44    |
| 2.1.5 Antall produksjoner rettet mot barn og unge  | 16   | 21   | 25   | 27   | 22    |
| 2.1.6 Antall uroppføringer   | 4    | 6    | 11   | 12   | 8     |
| 2.1.7 Antall produksjoner av norsk samtidsopera/<br>samtidsmusikk/ny koreografi                          | 11   | 11   | 19   | 16   | 14    |
| 2.1.8 Antall produksjoner av utenlandsk samtidsopera/<br>samtidsmusikk/ny koreografi                     | 11   | 16   | 13   | 16   | 14    |
| 2.1.9 Antall produksjoner med norsk samtidsopera/<br>samtidsmusikk/ny koreografi rettet mot barn og unge | 1    | 2    | 3    | 3    | 2     |

Kvantitative måleindikatorer, mål 3 – nå hele befolkningen

| <b>Resultatindikatorer</b>  | <b>2011</b> | <b>2012</b> | <b>2013</b> | <b>2014</b> | <b>SNITT</b>   |
|---|-------------|-------------|-------------|-------------|----------------|
| Totalt antall publikum  | 262 498     | 313 666     | 301 070     | 313 723     | <b>297 739</b> |
| Publikum på billetterte arrangementer                                     | 259 371     | 309 765     | 299 647     | 309 445     | <b>294 557</b> |
| Publikum på egen scene/fast arena   | 248 391     | 296 939     | 289 113     | 297 334     | <b>282 944</b> |
| Publikum på turneforestillinger i Norge                                   | 9 480       | 8 157       | 9 246       | 6 676       | <b>8 390</b>   |
| Publikum i utlandet   | 1 500       | 4 669       | 1 288       | 5 435       | <b>3 223</b>   |
| Publikum på egne produksjoner   | 156 701     | 233 371     | 181 877     | 212 339     | <b>196 072</b> |
| Antall publikum på samproduksjoner  | 51 540      | 18 138      | 59 682      | 48 905      | <b>44 566</b>  |
| Publikum på mottatte gjestespill  | 54 257      | 62 157      | 59 511      | 52 479      | <b>57 101</b>  |
| Publikum på forestillinger rettet mot barn og unge                        | 42 112      | 56 694      | 73 759      | 57 643      | <b>57 552</b>  |
| Publikum formidlet gjennom Den kulturelle skolesekken: Grunnskolen        | 2 361       | 3 182       | 672         | 2 986       | <b>2 300</b>   |
| Publikum formidlet gjennom Den kulturelle skolesekken: Videregående skole | 766         | 719         | 751         | 1 292       | <b>882</b>     |

Kilde: DNO&B

## ÅRLIG RAPPORTERING: NASJONALOPERAEN

Kvantitative måleindikatorer, mål 1 – *et profesjonelt tilbud av teater-, opera- og danseforestillinger og andre sceneuttrykk over hele landet*

| Resultatindikatorer   | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | SNITT |
|---|------|------|------|------|-------|
| Totalt antall forestillinger                                | 212  | 158  | 243  | 207  | 205   |
| Forestillinger på egen scene/ fast arena                    | 169  | 137  | 191  | 142  | 160   |
| Forestillinger på turné i Norge                             | 6    | 8    | 13   | 9    | 9     |
| Forestillinger i utlandet                                   | -    | 5    | -    | -    | 1     |
| Forestillinger rettet mot barn og unge                      | 104  | 45   | 120  | 94   | 91    |
| Transmisjoner   | 1    | 1    | -    | -    | 1     |
| Forestillinger formidlet gjennom Den kulturelle skolesekken | 37   | 8    | 39   | 56   | 35    |

Kvantitative måleindikatorer, mål 2 – *høy kvalitet gjennom utvikling og fornyelse*

| Resultatindikatorer  | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | SNITT |
|--|------|------|------|------|-------|
| Totalt antall produksjoner   | 25   | 24   | 33   | 27   | 27    |
| Antall egne produksjoner   | 14   | 22   | 19   | 19   | 19    |
| Antall samproduksjoner   | 5    | 2    | 12   | 7    | 7     |
| Antall mottatte gjestespill  | 6    | -    | 2    | 1    | 2     |
| Antall produksjoner rettet mot barn og unge                        | 8    | 8    | 12   | 11   | 10    |
| Antall uroppføringer   | 1    | 2    | 4    | 5    | 3     |
| Antall produksjoner av norsk samtidsopera                          | 5    | 2    | 7    | 2    | 4     |
| Antall produksjoner av utenlandsk samtidsopera                     | 2    | 1    | 2    | 5    | 3     |
| Antall produksjoner med norsk samtidsopera rettet mot barn og unge | 1    | 1    | 2    | 2    | 2     |

Kvantitative måleindikatorer, mål 3 – nå hele befolkningen

| <b>Resultatindikatorer</b>   | <b>2011</b> | <b>2012</b> | <b>2013</b> | <b>2014</b> | <b>SNITT</b>   |
|--|-------------|-------------|-------------|-------------|----------------|
| Totalt antall publikum   | 106 796     | 122 973     | 133 828     | 120 134     | <b>120 933</b> |
| Publikum på billetterte arrangementer                                    | 105 732     | 122 746     | 132 829     | 117 546     | <b>119 713</b> |
| Publikum på egen scene/fast arena  | 103 376     | 116 917     | 127 602     | 115 171     | <b>115 767</b> |
| Publikum på turneforestillinger i Norge                                  | 2 356       | 1 910       | 5 227       | 2 375       | <b>2 967</b>   |
| Publikum i utlandet  | -           | 3 919       | -           | -           | <b>980</b>     |
| Publikum på egne produksjoner  | 41 436      | 107 137     | 76 867      | 86 957      | <b>78 099</b>  |
| Antall publikum på samproduksjoner                                       | 49 947      | 15 836      | 54 381      | 32 397      | <b>38 140</b>  |
| Publikum på mottatte gjestespill   | 15 413      | -           | 2 580       | 780         | <b>4 693</b>   |
| Publikum på forestillinger rettet mot barn og unge                       | 10 494      | 8 726       | 18 853      | 11 713      | <b>12 447</b>  |
| Publikum formidlet gjennom Den kulturelle skolesekken Grunnskolen        | 413         | 196         | 428         | 2 157       | <b>799</b>     |
| Publikum formidlet gjennom Den kulturelle skolesekken Videregående skole | 651         | 31          | 571         | 431         | <b>421</b>     |

Kilde: DNO&B

Kvantitative måleindikatorer, mål 1 – *et profesjonelt tilbud av teater-, opera- og danseforestillinger og andre sceneuttrykk over hele landet*

| Resultatindikatorer   | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | SNITT      |
|---|------|------|------|------|------------|
| Totalt antall forestillinger                                | 145  | 205  | 181  | 220  | <b>188</b> |
| Forestillinger på egen scene/ fast arena                    | 111  | 153  | 154  | 169  | <b>147</b> |
| Forestillinger på turné i Norge                             | 10   | 5    | 7    | 18   | <b>10</b>  |
| Forestillinger i utlandet                                   | 1    | -    | 2    | 3    | <b>2</b>   |
| Forestillinger rettet mot barn og unge                      | 55   | 107  | 75   | 78   | <b>79</b>  |
| Transmisjoner   | -    | 1    | 1    | 2    | <b>1</b>   |
| Forestillinger formidlet gjennom Den kulturelle skolesekken | 23   | 47   | 18   | 30   | <b>30</b>  |

Kvantitative måleindikatorer, mål 2 – *høy kvalitet gjennom utvikling og fornyelse*

| Resultatindikatorer  | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | SNITT     |
|--|------|------|------|------|-----------|
| Totalt antall produksjoner   | 21   | 32   | 37   | 37   | <b>32</b> |
| Antall egne produksjoner   | 15   | 25   | 25   | 25   | <b>23</b> |
| Antall samproduksjoner   | -    | -    | 1    | 2    | <b>1</b>  |
| Antall mottatte gjestespill  | 6    | 7    | 11   | 10   | <b>9</b>  |
| Antall produksjoner rettet mot barn og unge                        | 6    | 11   | 9    | 10   | <b>9</b>  |
| Antall uroppføringer   | 3    | 4    | 7    | 7    | <b>5</b>  |
| Antall produksjoner av ny norsk koreografi rettet mot barn og unge | 0    | 1    | 1    | 0    | <b>1</b>  |
| Produksjoner av ny norsk koreografi                                | 4    | 6    | 10   | 9    | <b>7</b>  |
| Produksjoner av ny utenlandsk koreografi                           | 7    | 12   | 10   | 7    | <b>9</b>  |



Kvantitative måleindikatorer, mål 3 – nå hele befolkningen

| Resultatindikatorer  | 2011    | 2012    | 2013    | 2014    | SNITT          |
|--|---------|---------|---------|---------|----------------|
| Totalt antall publikum   | 109 070 | 113 677 | 107 253 | 139 272 | <b>117 318</b> |
| Publikum på billetterte arrangementer                                    | 107 340 | 110 220 | 106 829 | 138 503 | <b>115 723</b> |
| Publikum på egen scene/fast arena  | 104 119 | 108 406 | 103 003 | 132 030 | <b>111 890</b> |
| Publikum på turneforestillinger i Norge                                  | 1 721   | 1 814   | 2 538   | 3 173   | <b>2 312</b>   |
| Publikum i utlandet  | 1500    | -       | 1 288   | 3 300   | <b>1 522</b>   |
| Publikum på egne produksjoner  | 91 699  | 103 281 | 92 954  | 110 559 | <b>99 623</b>  |
| Antall publikum på samproduksjoner                                       | -       | -       | 892     | 14 131  | <b>3 756</b>   |
| Publikum på mottatte gjestespill   | 17 371  | 10 396  | 13 407  | 14 582  | <b>13 939</b>  |
| Publikum på forestillinger rettet mot barn og unge                       | 30 553  | 47 140  | 44 125  | 37 610  | <b>39 857</b>  |
| Publikum formidlet gjennom Den kulturelle skolesekken Grunnskolen        | 1 615   | 2 769   | 244     | 338     | <b>1 242</b>   |
| Publikum formidlet gjennom Den kulturelle skolesekken Videregående skole | 115     | 688     | 180     | 431     | <b>354</b>     |

Kilde: DNO&B

ÅRLIG RAPPORTERING: KONSERT

Kvantitative måleindikatorer, mål 1 – *et profesjonelt tilbud av teater-, opera- og danseforestillinger og andre sceneuttrykk over hele landet*

| Resultatindikatorer   | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | SNITT |
|---|------|------|------|------|-------|
| Totalt antall konserter <sup>i</sup>                              | 90   | 85   | 81   | 128  | 96    |
| Antall symfonikonserter   | 8    | 9    | 6    | 5    | 7     |
| Konserter på egen scene/<br>fast arena                            | 69   | 65   | 76   | 87   | 74    |
| Konserter på turné i Norge  | 8    | 11   | 5    | 4    | 7     |
| Konserter i utlandet  | -    | 1    | -    | 2    | 1     |
| Konserter rettet mot barn<br>og unge                              | 13   | 8    | 3    | 35   | 15    |
| CD- utgivelser /<br>transmisjoner                                 | -    | -    | -    | -    | -     |
| Forestillinger formidlet<br>gjennom<br>Den kulturelle skolesekken | 13   | 8    | -    | 35   | 14    |

Kvantitative måleindikatorer, mål 2 – *høy kvalitet gjennom utvikling og fornyelse*

| Resultatindikatorer   | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | SNITT |
|---|------|------|------|------|-------|
| Totalt antall produksjoner  | 33   | 44   | 39   | 44   | 40    |
| Antall egne produksjoner  | 15   | 23   | 16   | 21   | 19    |
| Antall samproduksjoner  | 3    | 5    | 6    | 4    | 5     |
| Antall mottatte gjestespill   | 15   | 16   | 17   | 19   | 17    |
| Antall produksjoner rettet<br>mot barn og unge                            | 1    | 1    | 1    | 2    | 1     |
| Antall uroppføringer  | -    | -    | -    | -    | -     |
| Antall produksjoner av<br>norsk samtidsmusikk                             | 2    | 3    | 2    | 5    | 3     |
| Antall produksjoner av<br>utenlandsk samtidsmusikk                        | 2    | 3    | 1    | 4    | 3     |
| Antall produksjoner med<br>norsk samtidsmusikk rettet<br>mot barn og unge | -    | -    | -    | 1    | 0     |

Kvantitative måleindikatorer, mål 3 – nå hele befolkningen

| Resultatindikatorer (årlig rapportering) | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | SNITT<br>2011-14 |
|--|------|------|------|------|------------------|
|--|------|------|------|------|------------------|

| Resultatindikatorer   | 2011   | 2012   | 2013   | 2014   | SNITT         |
|---|--------|--------|--------|--------|---------------|
| Totalt antall publikum  | 33 030 | 27 848 | 23 457 | 29 254 | <b>28 397</b> |
| Publikum på billetterte arrangementer                                     | 32 697 | 27 631 | 23 457 | 28 333 | <b>28 030</b> |
| Publikum på egen scene/fast arena   | 27 294 | 22 448 | 21 976 | 25 070 | <b>24 197</b> |
| Publikum på turneforestillinger i Norge                                   | 5 403  | 4 433  | 1 481  | 1 128  | <b>3 111</b>  |
| Publikum i utlandet   | -      | 750    | -      | 2 135  | <b>721</b>    |
| Publikum på egne produksjoner   | 19 733 | 20 602 | 12 056 | 14 823 | <b>16 804</b> |
| Antall publikum på samproduksjoner  | 1 593  | 731    | 4 005  | 1 249  | <b>1 895</b>  |
| Publikum på mottatte gjestespill  | 11 704 | 6 515  | 7 396  | 13 182 | <b>9 699</b>  |
| Publikum på forestillinger rettet mot barn og unge                        | 333    | 217    | 926    | 921    | <b>599</b>    |
| Publikum formidlet gjennom Den kulturelle skolesekken: Grunnskolen        | 333    | 217    | -      | 491    | <b>260</b>    |
| Publikum formidlet gjennom Den kulturelle skolesekken: Videregående skole | -      | -      | -      | 430    | <b>108</b>    |

Kilde: DNO&B

Kategorien KONSERT inneholder konserter både med kor, operaorkester og gjestende orkester. Tabellen viser antall forestillinger Operaorkesteret har medvirket i under sjangeren KONSERT.

|                       | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
|-----------------------|------|------|------|------|
| Antall forestillinger | 22   | 21   | 11   | 11   |

Operaorkestret har i tillegg medvirket i forestillinger under sjangrene OPERA og BALLETT. Tabellen viser antall forestillinger Operaorkestret har medvirket i under sjangrene OPERA og BALLETT.

|                       | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
|-----------------------|------|------|------|------|
| Antall forestillinger | 150  | 157  | 162  | 171  |

ÅRLIG RAPPORTERING: ALT ANNET

Kvantitative måleindikatorer, mål 1 – *et profesjonelt tilbud av teater-, opera- og danseforestillinger og andre sceneuttrykk over hele landet*

| Resultatindikatorer   | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | SNITT |
|---|------|------|------|------|-------|
| Totalt antall forestillinger                                | 35   | 79   | 53   | 51   | 55    |
| Forestillinger på egen scene/ fast arena                    | 35   | 79   | 53   | 51   | 55    |
| Forestillinger på turne i Norge                             | -    | -    | -    | -    | -     |
| Forestillinger i utlandet                                   | -    | -    | -    | -    | -     |
| Forestillinger rettet mot barn og unge                      | 2    | 4    | 28   | 21   | 14    |
| Transmisjoner   | -    | -    | -    | -    | -     |
| Forestillinger formidlet gjennom Den kulturelle skolesekken | -    | -    | -    | -    | -     |

Kvantitative måleindikatorer, mål 2 – *høy kvalitet gjennom utvikling og fornyelse*

| Resultatindikatorer                         | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | SNITT |
|---|------|------|------|------|-------|
| Totalt antall produksjoner                  | 12   | 28   | 16   | 18   | 19    |
| Antall egne produksjoner                    | 5    | 1    | -    | -    | 2     |
| Antall samproduksjoner                      | -    | 2    | 1    | 1    | 1     |
| Antall mottatte gjestespill                 | 7    | 25   | 15   | 17   | 16    |
| Antall produksjoner rettet mot barn og unge | 1    | 1    | 3    | 4    | 2     |
| Antall uroppføringer                        | -    | -    | -    | -    | -     |

Kvantitative måleindikatorer, mål 3 – nå hele befolkningen

| Resultatindikatorer   | 2011   | 2012   | 2013   | 2014   | SNITT         |
|---|--------|--------|--------|--------|---------------|
| Totalt antall publikum  | 13 602 | 49 168 | 36 532 | 25 063 | <b>31 091</b> |
| Publikum på billetterte arrangementer                                     | 13 602 | 49 168 | 36 532 | 25 063 | <b>31 091</b> |
| Publikum på egen scene/fast arena   | 13 602 | 49 168 | 36 532 | 25 063 | <b>31 091</b> |
| Publikum på turneforestillinger i Norge                                   | -      | -      | -      | -      | -             |
| Publikum i utlandet   | -      | -      | -      | -      | -             |
| Publikum på egne produksjoner   | 3 833  | 2 351  | -      | -      | <b>1 546</b>  |
| Antall publikum på samproduksjoner  | -      | 1 571  | 404    | 1 128  | <b>776</b>    |
| Publikum på mottatte gjestespill  | 9 769  | 45 246 | 36 128 | 23 935 | <b>28 770</b> |
| Publikum på forestillinger rettet mot barn og unge                        | 732    | 611    | 9 855  | 7 399  | <b>4 649</b>  |
| Publikum formidlet gjennom Den kulturelle skolesekken: Grunnskolen        | -      | -      | -      | -      | -             |
| Publikum formidlet gjennom Den kulturelle skolesekken: Videregående skole | -      | -      | -      | -      | -             |

Kilde: DNO&B