

# Der ordene slutter

Håkon Berge, Gro Bergrabb, Thorstein Granly, Gro Shetelig



En evaluering av Bergen Filharmoniske Orkester,  
Det Norske Blåseensemble anno 1734 og Trondheim Symfoniorkester



Håkon Berge, Gro Bergrabb, Thorstein Granly og Gro Shetelig

## **Der ordene slutter**

En evaluering av Bergen Filharmoniske Orkester,

Det Norske Blåseensemble anno 1734 og

Trondheim Symfoniorkester



## Forord

I St. meld. 32 (2007-2008) *Bak kulissene* varslet Kulturdepartementet innføring av periodiske evalueringer på musikk- og scenekunstheltet. Slike evalueringer er omtalt i senere budsjettproposisjoner, senest i Prop 1 S (2012–2013), og i tilskuddsbrev til institusjoner på departementets budsjett.

Høsten 2012 ble det utarbeidet et opplegg for evaluering av scenekunstinstitusjoner i samarbeid med Norsk teater- og orkesterforening der evaluering av kvalitativ utvikling står sentralt. Nationaltheatret, Sogn og Fjordane Teater og Rogaland Teater ble evaluert i et pilotprosjekt våren 2013.

På bakgrunn av erfaringene fra prøveprosjektet ble evalueringsmodellen videreført, med mindre justeringer, i evaluering av tre nye teatre og tre musikk institusjoner. Dette arbeidet ble satt i gang høsten 2013.

Evalueringen av de tre orkestrene, Bergen Filharmoniske Orkester, Trondheim Symfoniorkester og Det Norske Blåseensemble anno 1734 er foretatt av et eksternt oppnevnt panel med departementet som sekretariat. Panelets medlemmer er Håkon Berge (leder), Gro Bergrabb, Thorstein Granly og Gro Shetelig.

Dette er panelets rapport.



## Innholdsfortegnelse

1	Mandat .....	7
2	Panelet .....	8
3	Evalueringsmetode og arbeidsprosess .....	9
4	Der ordene slutter .....	11
5	Bergen Filharmoniske Orkester .....	14
5.1	Kort presentasjon av orkesteret .....	14
5.2	Årlig rapportering til departementet – kvantitative indikatorer .....	15
5.3	Orkesterets egen vurdering av virksomheten .....	18
5.4	Panelets vurdering .....	22
6	Det Norske Blåseensemble anno 1734 .....	29
6.1	Kort presentasjon av orkesteret .....	29
6.2	Årlig rapportering til departementet – kvantitative indikatorer .....	30
6.3	Orkesterets egen vurdering av virksomheten .....	33
6.4	Panelets vurdering .....	35
7	Trondheim Symfoniorkester .....	41
7.1	Kort presentasjon av orkesteret .....	41
7.2	Årlig rapportering til departementet – kvantitative indikatorer .....	42
7.3	Orkesterets egen vurdering av virksomheten .....	45
7.4	Panelets vurdering .....	48
8	Panelets sluttkommentar .....	54

Vedlegg





# 1 Mandat

Kulturdepartementet fastsatte følgende mandat for evalueringen:

## Formål

Regjeringens hovedmål for kap. 323 Musikkformål er å

- Gjøre musikk av høy kunstnerisk kvalitet tilgjengelig for flest mulig
- Fremme kunstnerisk utvikling og fornyelse
- Målrette virksomheten og utnytte ressursene best mulig

Kulturdepartementet har besluttet at Bergen Filharmoniske Orkester, Trondheim Symfoniorkester og Det Norske Blåseensemble anno 1734 skal evalueres i 2013–2014. Formålet med evalueringen er å fremskaffe informasjon og innsikt som kan belyse hvordan institusjonene bidrar til at målene på musikkområdet nås. Evalueringen skal legge vekt på målene om kunstnerisk kvalitet og effektiv ressursutnyttelse.

## Bakgrunn

Et mål- og resultatstyringssystem på kulturområdet forutsetter at både den kvantitative og kvalitative dimensjonen er ivaretatt. Mål for de statlige bevilgningene på musikk- og scenekunstudområdet er trukket opp i de årlige budsjettproposisjonene og i tilskuddsbrev til institusjonene. Virksomheter som mottar tilskudd, rapporterer årlig om sine resultater. Den kvalitative dimensjonen kan imidlertid vanskelig måles gjennom rent objektive indikatorer. Kulturdepartementet vil derfor gjennomføre periodiske evalueringer hvor kvalitativ utvikling står sentralt.

## Organisering og rammer

Kulturdepartementet er oppdragsgiver og sekretariat for evalueringen. Departementet har oppnevnt et panel bestående av fire eksterne fagpersoner som samlet har den nødvendige kompetanse til å foreta evalueringen. Perioden som skal evalueres er 2010–2013. Tidsrammen for evalueringsarbeidet er satt fra høsten 2013 til våren 2014, slik at evalueringsrapporten skal foreligge før sommeren 2014. Evalueringsgrunnlaget skal være et evaluerings skjema med institusjonenes svar på evaluerings spørsmålene, annet relevant skriftlig materiale og lydmateriale, møter med institusjonene og besøk på konserter. Resultatet av evalueringen skal presenteres i en evalueringsrapport. Rapporten skal være offentlig.

## Evalueringsmetode

Orkestrenes bidrag til hovedmål på musikkfeltet skal belyses gjennom samlet rapportering og egenvurdering for den siste fireårsperioden. Når det gjelder vurdering av kunstnerisk kvalitet, legges den såkalte ønskevistmodellen til grunn.

## 2 Panelet

### *Håkon Berge (leder)*

Komponist, dirigent og musiker utdannet ved Rogaland musikkonservatorium og Norges musikkhøgskole, der han avla diplomeksamen i komposisjon. Berge har skrevet en rekke verk for varierte besetninger. Han har hatt bestillinger fra alle de norske symfoniorkestrene, og har dessuten hatt omfattende oppdrag for de fleste teatrene i Norge. Berge var formann i Norsk Komponistforening 1991–1997 og har hatt en lang rekke verv i styrer og utvalg. Han var direktør for Kristiansand Symfoniorkester 2009–2013.

### *Gro Bergrabb*

Organist og kordirigent utdannet ved Norges musikkhøgskole i Oslo og Hochschule der Künste i Berlin. Hun har siden endt utdanning vært virksom som kirkemusiker, konsertorganist og dirigent i ulike sammenhenger. I tillegg til en utøvende musikerkarriere har hun hatt verv i ulike styrer og utvalg blant annet innenfor Den norske kirke og Norsk kulturråd. Hun har vært domkantor i Bodø siden 2007, og har også kunstnerisk ansvar for Bodø internasjonale orgelfestival.

### *Thorstein Granly*

Diplomøkonom BI, cand. mag. (musikkvitenskap) Universitetet i Oslo, Master of Arts in Arts Management, City University London 1994. Granly var festivalsjef for Moldejazz 1994–2001 og direktør for Stavanger Symfoniorkester 2001–2009. Han er i dag assisterende direktør i Rikskonsertene. Granly har styreerfaring fra bl.a. Kammermusikkfestivalen i Stavanger og MIC.

### *Gro Shetelig*

Dosent i hørelære ved Norges musikkhøgskole i Oslo. Shetelig er utdannet pianist og klaverpedagog i Oslo og USA (Bachelor of Music in Piano performance), musikk mellomfag ved UiO, og Norges musikkhøgskole, der hun avla diplomeksamen i hørelære. Hun har hatt ulike verv i styrer og utvalg, og en omfattende virksomhet som kurs- og foredragsholder i inn- og utland, dommer i musikkkonkurranser, programleder i NRK2 og ulike oppgaver i NRK TV, bl.a. som medlem av det norske laget i Kontrapunkt på 90-tallet.

## **Habilitet**

Innsikt i et fagfelt henger naturlig sammen med en nærhet til det samme feltet. Panelet er satt sammen av personer som på forskjellig måte har kunnskap om og erfaring fra musikk- og orkesterfeltet i Norge. Denne tilknytningen til fagområdet er det som gjør dem kvalifisert for oppdraget. Samtidig gir det grunn til å spørre om den kan gjøre dem inhabile når det gjelder de institusjonene som nå evalueres.

Dette spørsmålet har vært vurdert både av panelet selv og av departementet. Konklusjonen er at en ikke kan se at det foreligger noen habilitetskonflikt.

### 3 Evalueringsmetode og arbeidsprosess

#### Evalueringsmetode

Evalueringen er iverksatt ut fra et behov for mer kunnskap enn det den årlige rapporteringen fra orkestrene kan gi, særlig når det gjelder kvalitativ utvikling. Den innebærer en tilnærming langs to spor:

- Sammenstilling av resultatrapportering for de siste fire årene supplert med orkestrenes svar på tilleggsspørsmål. Vurdering av effektiv ressursutnyttelse basert på orkestrenes egne evalueringer, strategiske planer og annen dokumentasjon, samt møter med orkestrene.
- En nærmere undersøkelse av måloppnåelse når det gjelder kunstnerisk kvalitet gjennom å anvende ønskevistmodellen

Evalueringsmetoden kan altså beskrives som en ”hybrid” – dels sammenstilling, analyse og vurdering av objektive data og dels vurdering i tråd med ønskevistmodellen.

Evalueringsmetoden er bestemt i mandatet for evalueringen. Etter panelets mening er ønskevistmodellen et hensiktsmessig og relevant verktøy for kvalitetsvurdering i denne sammenhengen.

Panelet ønsker å peke på at tidsrammene for evalueringen ikke må gis en for snever fortolkning. Evalueringsperioden er i mandatet satt til fire år (2010–2013), samtidig skal evalueringen si noe om kvalitativ utvikling. Orkesterproduksjon har et langt tidsperspektiv. Evalueringsperioden omfatter dermed produksjoner som er planlagt flere år tidligere og planlegging for produksjoner som kommer i tiden *etter* evalueringsperioden.

Når det gjelder evalueringsgrunnlaget og tidsrammen for arbeidet, ser panelet at det selvsagt kunne vært ønskelig med flere tilstedeværelser på konserter. Panelet mener likevel at svarene på evalueringsspørsmålene, dialogen med orkestrene og øvrig dokumentasjon, supplert med orkesteropplevelsene, gir et nyansert bilde av orkestrene og et godt grunnlag for panelets vurderinger.

Faktasammenstillingen i rapporten tar utgangspunkt i orkestrenes egne evaluering og rapportering til Kulturdepartementet. Det som trekkes frem i selve rapporten, er nødvendigvis bare utdrag og i forkortet form. Egenevalueringene i sin helhet er imidlertid tilgjengelige på nettet. Lenke finnes bakerst i evalueringsrapporten.

## Ønskekvistmodellen

Det er svært vanskelig å måle kunstnerisk kvalitet ut fra rene objektive kriterier. Det er heller ikke slik at kvalitet er ensbetydende med publikumssuksess. Ønskekvistmodellen er utviklet med tanke på evaluering av utøvende kunst, altså kunst som utfolder seg i direkte møte med publikum, og den er spesielt laget med tanke på å diskutere kvalitet i kunsten på tvers av forskjellige faglige utgangspunkt. Den kan brukes i mange sammenhenger og på flere nivå, det vil si at den kan anvendes på en enkelt konsert så vel som på institusjonsnivå. Modellen er utviklet av tre forskere ved Århus Universitet (Jørn Langsted, Karen Hannah og Charlotte Rørdam Larsen) i samarbeid med Århus kommune i Danmark.

Ønskekvistmodellen har som siktemål å etablere et **samtalerom** rundt noen kjernepunkter eller kjerneelementer som skal inngå i vurderingen av kunstnerisk kvalitet. For å kunne snakke om kvalitet i utøvende kunst, etablerer modellen tre grunnkriterier, på dansk ”**Villen**”, ”**Kunnen**” og ”**Skullen**”. ”Villen” er engasjementet, den kunstneriske visjonen og kommunikasjonsviljen. ”Kunnen” er de evner og ferdigheter som skal til for å realisere den kunstneriske visjonen. ”Skullen” finnes i relasjonen til samtiden og dialogen med publikum.

De tre kjernebegrepene har som utgangspunkt at det finnes et nivå av enighet der en oppfatter kunstnerisk kvalitet som

- kunst som er båret frem av engasjement, ikke av likegyldighet
- kunst som er basert på utfoldelse av kunstnerisk talent og særlige kunstneriske evner, ikke overlatt til tilfeldigheter
- kunst som berører sin samtids mennesker og problemstillinger, som ikke er utedkommende eller tilbakeskuende

Samtalen om kunstnerisk kvalitet tar utgangspunkt i, og kan stadig vende tilbake til, de tre kjernebegrepene og forholdet mellom dem.

Panelet har vurdert nøye hvilke begreper som skal brukes i denne evalueringsrapporten. Ønskekvistmodellens begreper og forståelsen av dem har vært diskutert på jakt etter gode norske ord som gir en umiddelbar mening, men som likevel er åpne nok til å sikre en vid fortolkning. Panelet har samlet seg om begrepene **vilje**, **evne** og **relevans**. I denne rapporten forstår og bruker panelet begrepene slik at de innholdsmessig dekker det sammen som ønskekvistens ”villen, kunnen og skullen”.

Sagt på en annen, forenklet måte: Det panelet har spurt orkestrene om er: **Hva** vil dere, **hvordan** får dere det til og **hvorfor** er det viktig?

## Arbeidsprosess

Hvert av orkestrene mottok høsten 2013 et felles evalueringsskjema, strukturert i samsvar med de tre overordnede målene for orkestrene. Spørsmål om kunstnerisk kvalitet etter ønskekvistmodellen er innarbeidet i skjemaet under målet som omhandler kunstnerisk kvalitet og fornyelse. Det ble så holdt et oppstartsmøte med orkestrene, hvor panelet og orkesteret

gikk gjennom evalueringsskjemaet sammen. Etter at orkestrene hadde svart på skjemaet, ble det holdt et nytt møte med orkestrene, hvor deres analyse og kommentar til utviklingen var utgangspunkt for oppklarende spørsmål og videre dialog.

Tidsrammen for arbeidet har vært fra oktober 2013 til mai 2014, mens evalueringen gjelder fireårsperioden 2010–2013. Panelets arbeid er derfor i hovedsak basert på skriftlige kilder, innsendt lydmateriale og møter med orkestrene. Ideelt sett burde panelet kunne ha fulgt orkestrene gjennom en lengre periode. Med de gitte rammene for evalueringssoppdraget var ikke det mulig. For å oppleve det levende musikalske møte med orkesteret og for å få et inntrykk av hvor orkesteret står kunstnerisk i innværende sesong, har likevel panelet sett det som viktig at samlet panel skulle være tilstede på minst to konserter for hvert orkester. I tillegg kommer konserter hvor enkeltmedlemmer har vært til stede. Panelet har også hatt tilgang til, og lyttet til orkestrenes innspilte materiale.

Samlet panel har vært til stede på følgende konserter:

#### **Det Norske Blåseensemble anno 1764**

26.02.14. Konsert med Blåseensemblet og Hovedøen Social Club på Riksscenen.

Musikalsk leder: Sverre Indris Joner.

10.04.14. Påskebarokk (The Mission) med Nordic Voices i Samfunnssalen i Moss.

Musikalsk leder: Stian Aareskjold.

#### **Trondheim Symfoniorkester i Olavshallen**

16.01.14. Grieg: Peer Gynt Suite nr. 1, Szymanowski: Fiolinkonsert nr. 1 og R. Strauss: Alpessymfonien. Dirigent: Krzysztof Urbanski. Solist: Zach de Pue, fiolin.

24.04.14. Dvorák: Middagsheksen, R. Strauss: Burleske for klaver og orkester, Tsjajkovskij: Symfoni nr. 4. Dirigent: Walter Weller. Solist: Plamena Mangova, klaver.

#### **Bergen Filharmoniske Orkester i Grieghallen**

28.11.13. Halvorsen: Suite fra Mascarade, Haydn: Trompetkonsert, Berlioz: Symphonie fantastique. Dirigent: James Gaffigan. Solist: Gary Peterson, trompet.

02.04.14. Rimskij-Korsakov: Gullhanen. Dirigent: Mikko Franck. I samarbeid med Bergen Nasjonale Opera.

## **4 Der ordene slutter**

"Musikk begynner der ordene slutter," sier Goethe. Panelet har valgt denne tittelen på sin rapport nettopp fordi musikkopplevelsen vanskelig lar seg fange i ord. Like vanskelig som det er å vurdere kunstnerisk kvalitet ut fra objektive kriterier, er det å beskrive kunstopplevelsen innenfor rammene språket vårt setter. Verdien av musikk både i samfunnet og for enkeltmennesket er kanskje selvsagt for de fleste. Panelet har likevel sett det som viktig at orkestrene er i stand til å sette ord på musikkens kraft og betydning i vår tid, og løfte frem den overordnede verdien i det arbeidet de står i. I en rapport full av ord, er det viktig å holde fast at det er den klingende musikken det først og fremst handler om.

Arenaen ”profesjonelle orkestre i Norge” som helhet er relativt ny. For de norske orkestrene, som for musikklivet for øvrig, var siste del av det 20. århundre en kamp for ”å ta igjen det tapte”. Mens Det Kongelige Danske Musikkonservatorium ble grunnlagt i 1867, var det først i 1973 at Norges musikkhøgskole så dagens lys. For første gang hadde Norge et musikkstudium på høyeste nivå.

De siste femti års meget positive utvikling på orkesterfeltet er resultatet av en lykkelig kombinasjon av samfunnsmessig og politisk vilje og en kraftig kompetanseheving blant orkestermusikerne. Norge er i dag et av de få land der man fremdeles positivt satser på utbygging og konsolidering av de store orkestrene, senest ved opprettelsen av Nordnorsk Opera og Symfoniorkester i 2009.

Den politiske viljen til massivt å støtte store kunstinstitusjoner åpner for noen dilemmaer, som offentlige forventninger kontra kunstnerens/kunstinstitusjonens autonomi. De norske orkestrene kjemper også i dag for å finne den rette balansegang mellom

- eksperiment og tradisjon
- underholdning og utfordring
- det nyskapende og det bekreftende

Å drive et orkester i dag krever stor grad av evne og vilje til å se institusjonen i et helhetlig samfunnsmessig perspektiv. Gjennom det arbeid panelet har gjort det siste halvåret synes det klart at orkesterinstitusjonene i større eller mindre grad både er klar over de problemstillingene dette skaper, og aktivt søker å utfordre dem og finne nye svar.

Orkesteret som institusjon har en spesiell egenart. Et stort kunstnerisk kollektiv skal ”tale med én stemme”. Orkestermusikerne er svært høyt kvalifiserte medskapere i kunstverkets møte med publikum. Det fascinerende med dette er at hver enkelt mottager er fristilt i sin opplevelse. Møtet med det store orkesterkollektivet går direkte til hvert enkelt menneske, men opplevelsen forsterkes i en felles konsertsituasjon.

Som alle profesjonelle kunsttilbydere i dag, kjemper også orkestrene om oppmerksomheten i et ”over-underholdt” samfunn. Teknologisk utvikling, mangfold av tilbud og auditiv og visuell støy er alle sterke motkrefter til den lukkede konsertsals magi. Det er panelets oppfatning at i den mangefasettede hverdag der orkesteret skal finne sin plass, dukker det stadig opp nye utfordringer som institusjonene må svare på. Det er derfor viktig å analysere orkestrenes organisasjon for å forstå de kvalitative muligheter som både finnes og kan utvikles videre.

Utenfor konsertpodiet er orkesteret organisert med en rekke komiteer og utvalg som i stor grad påvirker og styrer kunstneriske og administrative beslutninger. I motsetning til teatret, som har teatersjefen som sin ubestridte kunstneriske leder, styres orkestrene av mange flere stemmer som i sum konstituerer et kollektivt kunstnerskap. I panelets vurdering av Trondheim Symfoniorkester, Det Norske Blåseensemble anno 1734 og Bergen Filharmoniske Orkester vil derfor også den organisatoriske kompetanse ha sin naturlige plass.

## Ressursutnyttelse i et orkester

Markedet for orkestermusikk i de regionale byene i Norge er forholdsvis stabilt. Orkestrene har ingen direkte konkurrenter, men konkurrerer med andre aktører innen kultur- og opplevelsesindustrien om folks tid og penger. Markeds- og rekrutteringskampanjer kan gi gode effekter, men de store endringene i besøkstall utløses ofte av større hendelser som engasjering av nye sjefdirigenter eller bygging av nye konserthus.

For de evaluerte symfoniorkestrene utgjør kostnadene til lønn, honorarer og husleie ca. 85 prosent av budsjettet. Resterende del går til markedsføring, scenografi, reise, hotell, lyd, lys, noter, instrumenthold, rettigheter, kontorutgifter m.m. Det vil altså si at budsjettet hovedsaklig er bundet opp i faste kostnader, mens bare en mindre del er knyttet til selve konsertaktiviteten. På inntektssiden utgjør den offentlige støtten 85–90 prosent.

De faste innsatsfaktorene i orkesterdrift er partiturer, musikere, instrumenter, dirigent, produksjonsutstyr, konsertarena og billettsalgssystem. Ressursrammen er i all hovedsak bestemt av myndighetene, som gjennom bevilgninger har bygget opp institusjonen til det antall musikerårsverk den har. Ut fra dette er det i stor grad valg av repertoar som styrer ressursbruken. Størrelsen og kvaliteten på orkesteret avgjør hva slags repertoar man velger, hvilke arenaer man trenger og hvor stor administrasjon institusjonen må ha. Valg av driftsmodell (symfonikonsserter, parallelle produksjoner, smågrupper etc.) er avgjørende for institusjonens konserttilbud.

De viktigste variable innsatsfaktorer er scenografi, lyd og lys, solister, kor, konferansier og markedsførings- og kommunikasjonsarbeid. Selv om disse faktorene utgjør en forholdsvis liten del av kostnadene, har de stor betydning for hvordan institusjonen fremstår utad og utgjør en viktig del av grunnlaget for besøkstallet.

I rapporten vises det flere steder til PSU-avtaler. Disse kom i stand på bakgrunn av en protokoll fra lønnsoppgjøret i 2006 etter en langvarig streik i Operaen. Det ble da satt i gang en prosess for å etablere mer fleksible arbeidstidsavtaler samt kjøpe opp utøverrettighetene til de ansatte. PSU står for ”partssammensatt utvalg” og refererer til utvalget nedsatt etter streiken, bestående av på den ene siden arbeidsgiverforeningen Spekter, orkestrene og Den Norske Opera og på den andre siden LO-Stat og Musikernes Fellesorganisasjon. Utvalget leverte sin rapport i 2008.

Lokale forhandlinger med orkestrene i Bergen, Trondheim og Stavanger ble sluttført våren 2009. Deretter startet arbeidet med å gjennomføre lokale PSU-avtaler med de øvrige orkestrene. Det Norske Blåseensemble anno 1734 var et av de siste orkestrene som inngikk en PSU-avtale. Dette skjedde med virkning fra 1. januar 2011.

Avtalene omhandler arbeidstidsberegninger, antall konserter, turnédager, helgearbeid, overdragelse av utøverrettigheter i forbindelse med opptak mv. Avtalene gir arbeidsgiver utvidete og mer fleksible rammer for bruken av sine ansatte. De ansatte ble kompensert med en fast sum pr år. Staten bidrar med økt tilskudd til institusjonene knyttet til PSU-avtalene.

## 5 Bergen Filharmoniske Orkester

*”Det var gøy i Grieghallen. Eg er glad for at vi drog dit. det gjekk fortare enn på skolen. Det følte som mindre enn en time, for det var så gøy. Skal eg fortelje deg ein liten hemmelighet. Vist du tenkte ja, så les du vidare, visst du tenkte nei, stop og les! Hemmeligheten var at eg trudde det kom til å bli kjedelig, men dei var så flinke og bevegde seg så det var bare SÅ gøy!”*

Elevanmeldelse av Prokofievs 5. symfoni, gjengitt i Bergen Filharmoniske Orkesters egenevaluering.

### 5.1 Kort presentasjon av orkesteret

Bergen Filharmoniske Orkester er det ene av Norges to nasjonalorkestre. Det er et av verdens eldste orkestre, etablert i 1765 og feirer dermed sitt 250-årsjubileum i 2015. Orkesteret er organisert som en stiftelse, med et styre bestående av åtte styremedlemmer. Staten dekker hele det offentlige tilskuddet og oppnevner fire av styremedlemmene. Orkesteret holder de fleste av sine konserter i Grieghallen i Bergen, men turnerer også i Norge og i utlandet. I 2013 hadde orkesteret 107 konserter for til sammen vel 90 000 publikummere.

Statens tilskudd er på vel 121 mill. kroner i 2014. Egne inntekter (billettsalg og sponsormidler) på ca. 20 mill. kroner gir et samlet budsjett på om lag 141 mill. kroner. Virksomheten har 121,5 årsverk, av disse er 20,5 årsverk knyttet til planlegging og produksjon, formidling og informasjon, markedsføring og salg, personalforvaltning, økonomi og administrasjon.

Det store romantiske orkesterrepertoaret har under Andrew Littons dirigentperiode utgjort orkesterets kjernepertoar.

Orkesteret beskriver seg selv først og fremst som et nasjonalorkester for Bergen og Vestlandets befolkning, men legger vekt på sin deltakelse på den internasjonale musikkscenen gjennom turneer og innspillinger, ikke minst som en målestokk på orkesterets kunstneriske nivå.

Det viktigste nedslagsfeltet er Bergen by, hvor ca. 80 prosent av publikum kommer fra. Orkesteret fremholder funksjonen som et nav i byens og regionens musikkliv, hvor både det frivillige og det profesjonelle musikk- og scenekunstlivet drar nytte av den ressursen et stort profesjonelt orkester med alle sine musikere representerer. Bergen Filharmoniske Orkester kjennetegnes av en meget sterk lokal forankring. Orkesteret stiller i særklasse når det gjelder sponsorbidrag, noe som også er et uttrykk for tette bånd mellom orkesteret og dets omgivelser.



## 5.2 Årlig rapportering til departementet – kvantitative indikatorer

### Kvantitative måleindikatorer mål 1 – Bergen Filharmoniske Orkestres bidrag til å gjøre musikk av høy kunstnerisk kvalitet tilgjengelig for så mange som mulig

*Formidle musikk av høy kunstnerisk kvalitet til et bredt publikum*

Resultatindikatorer	2010	2011	2012	2013	Gj.snitt 2010-13
1.1.1 Totalt antall publikum	78018	112428	83770	90186	91101
1.1.1.1 Herav publikum i Den kulturelle skolesekken (grunnskolen)		7510	3300	3238	
1.1.1.2 Herav publikum i Den kulturelle skolesekken (videregående)		0	0	0	
1.1.2 Antall publikum på konserter rettet mot barn/unge	19404	22104	14721	18672	18724
1.1.3 Antall publikum på billetterte arrangement	75718	100618	83227	75256	83705
1.1.4 Antall publikum i egen konsertsal/fast arena	66158	76349	72937	64598	70011
1.1.5 Antall publikum på turnékonserter i Norge	2359	2719	5027	1945	3012
1.1.6 Antall publikum i utlandet	4947	17000	3006	6093	7762
1.1.7 Antall publikum på symfonikonserter	56117	86013	64286	64219	65659
1.1.8 Antall publikum på kammerkonserter	4600	2160	6250	6480	4873
1.1.9 Antall publikum på andre konsert- og forestillingsformer	21901	24255	13234	19487	19719

*Utvikle forestillingsformer og formidlingstiltak, særlig overfor barn og unge*

Resultatindikatorer	2010	2011	2012	2013	Gj.snitt 2010-13
1.2.1 Totalt antall konserter	96	108	109	107	105
1.2.2 Antall konserter rettet mot barn og unge	23	24	18	30	24
1.2.3 Antall konserter i egen konsertsal/fast arena	67	78	85	75	76
1.2.4 Antall turnékonserter i Norge for øvrig	9	7	10	7	8
1.2.5 Antall konserter i utlandet	5	11	3	7	7
1.2.6 Antall symfonikonserter	77	76	71	66	73
1.2.7 Antall kammerkonserter	15	10	26	23	19
1.2.8 Antall andre konserter og forestillingsformer	19	22	12	18	18
1.2.9 Antall transmisjoner	18	15	13	15	15
1.2.10 Antall utgitte CD-innspillinger.	6	7	11	5	7

Gjennomsnittlig rapportert publikumstall i perioden er ca. 91 000. Orkesterets strategiske mål er å nå minst 90 000 publikummere årlig, man er derfor fornøyd med dette gjennomsnittet. Innenfor perioden er det nokså store variasjoner. Disse settes i sammenheng med endringer i produksjonsmønsteret, bl.a. større utenlandsturneer og friluftskonserter. Besøktallet for 2013 var lavere enn det man normalt ville hatt på grunn av Grieghallens moderniseringsprosjekt, som medførte at abonnementssesongen måtte flyttes til en arena hvor besøktallet ble om lag halvparten av det normale i Grieghallen.

Bergen by med omland er orkesterets viktigste nedslagsfelt. Abonnentene utgjør hovedgruppen i kjernepublikummet. Orkesteret opplyser at abonnentene utgjør ca. 35 prosent av publikumsbesøket i Grieghallen og ca. 28 prosent av det totale publikumstallet. I evalueringssperioden har orkesteret tatt grep for å nå nye grupper og styrke samfunnsorienteringen. Det innbefatter utprøving av nye konsertformater og konsepter, innholdsmessig sjangerbredde, nye arenaer, målgrupperettede konserter, bruk av digitale medier mv.

Orkesteret konstaterer at oppslutningen på konserter på Vestlandet utenom Bergen er varierende. Normalt publikumstall i perioden ligger rundt 2 000 til 3 000. Unntaksåret i evalueringsperioden er 2012, med 10 konserter og 5 000 publikummere.

Orkesteret trekker frem at den nasjonale og internasjonale tilstedeværelsen skjer langs to dimensjoner; i tillegg til turnévirkosomhet kommer distribusjon i digitale produkt og medier – radio- og TV-overføringer, strømming og CD-innspillinger.

### **Kvantitative måleindikatorer mål 2 – Bergen Filharmoniske Orkestres bidrag til å fremme kunstnerisk utvikling og fornyelse**

*Utvikle et allsidig repertoar som omfatter både norske og utenlandske samtidsuttrykk*

Resultatindikatorer					Gj.snitt
	2010	2011	2012	2013	2010-13
2.2.1 Totalt antall fremførte verk	157	234	284	200	219
2.2.1.1 Herav orkesterverk		212	206	138	
2.2.1.2 Herav kammermusikalske verk		22	78	62	
2.2.2 Antall urfremføringer	1	1	2	4	2
2.2.3 Antall norske samtidsverk komponert de siste 50 år*)	3	13	10	9	9
2.2.3.1 Herav orkesterverk		13	1	9	
2.2.3.2 Herav kammermusikalske verk		0	9	0	
2.2.4 Antall utenlandske samtidsverk komponert de siste 50 år*)		39	16	10	
2.2.4.1 Herav orkesterverk		39	7	10	
2.2.4.2 Herav kammermusikalske verk		0	9	0	

\*) Tallene for 2010 og 2011 omfatter alle verk komponert i løpet av de siste 50 år, mens tallene for 2012 og 2013 kun gjelder kunstmusikk.

I tillegg til resultatindikatorerne peker Bergen Filharmoniske Orkester på sitt store antall innspillinger og sine internasjonale turneer som relevante når det gjelder målet om utvikling av kunstnerisk kvalitet. Orkesteret viser til at internasjonale omtaler av utgivelsene og konsertene, tall på nedlasting og strømming likedan utgjør dokumentasjon på kunstnerisk kvalitet.

## 5.3 Orkesterets egen vurdering av virksomheten

### Vilje

Bergen Filharmoniske Orkesters visjon er å være *Det åpne orkesteret – som beveger og beriker*. Bergen Filharmoniske Orkester skal være et nasjonalorkester for Bergen og Vestlandets befolkning.

Repertoaret som fremføres i løpet av en sesong skal:

- Ha stor bredde
- Jevnlig presentere de mest kjente verkene i orkesterlitteraturen
- Tilpasses hensynet til orkesterets kunstneriske utvikling
- Gjøre det mulig å engasjere ettertraktede dirigenter og solister
- Inneholde norsk musikk og verk av nålevende komponister og verk komponert de siste 50 år
- Ha to-tre urfremføringer av norske og internasjonale komponister, alene eller i samarbeid med andre fremføringsinstitusjoner
- Inneholde 2-3 sceniske eller konsertante operaproduksjoner
- Inneholde sentrale verker for kor og orkester
- Koordineres med og avstemmes mot abonnementsstrategien
- Inneholde prosjekt/verk i ulike formater tilpasset ulike arenaer og målgrupper, herunder minst én friluftskonsert eller på annen arena
- Vektlegge fortsatt utvikling og kvalitetsforbedring av formidlingsprogrammene rettet mot barn og unge, herunder to hele uker med konserter/prosjekter for barn, unge, og studenter
- Inneholde programelementer som retter seg mot et etnisk mangfoldig publikum og som bidrar til repertoarmessig utvikling
- Ha ett til to gjestespill på egen arena

### Evne

Bergen Filharmoniske Orkesters kompetanse henger naturlig sammen med det som har vært utviklet gjennom særskilte satsingsområder i evalueringsperioden. Orkesteret beskriver dette som en tredelt satsing:

*Kjernerepertoaret– det store romantiske repertoaret.* I Littons periode som sjefdirigent har orkesteret drevet en bevisst orkesterbygging gjennom det store orkesterrepertoaret, hvor det mener det kan vise til svært gode resultater innen det store romantiske repertoaret, særlig innen russisk musikk.

*Det eldre repertoaret.* En ny satsing i evalueringsperioden er økt fokus på det eldre repertoaret. Orkesteret ser det som nødvendig for sin relevans å ”ta tilbake” det klassiske og

barokke repertoaret ved å arbeide med dette i mindre besetninger. Orkesteret beskriver at dette handler om å utvikle en ny, mer relevant og informert fortolkningspraksis for et repertoar som det ikke har pleiet nok i de siste 20 årene. Også når det gjelder de norske “gullalder-komponistene”, Grieg, Halvorsen og Svendsen, har orkesteret arbeidet med en ny fortolkningspraksis blant annet gjennom samarbeid med den estiske dirigenten Neeme Järvi og det britiske plateselskapet Chandos.

*Det helt nye repertoaret.* I evalueringsperioden er mye tid brukt på å planlegge en fornyet satsing på den nye orkestermusikken, dette gjelder særlig prosjektet OPUS 250, som omfatter 15 nye norske og 10 utenlandske bestillingsverk. Samtidig trekker orkesteret frem at det har en lang tradisjon når det gjelder samtidsmusikken, og at det har flere musikere med spesialkompetanse på dette området. Orkesteret har blant annet medlemmer av BIT20 Ensemble i nøkkelstillinger og har utviklet en svært god slagverkseksjon, noe som er et stort fortrinn ved fremførelse av samtidsmusikk.

Orkesteret beskriver at den kunstneriske kompetansen utvikles først og fremst gjennom det løpende konsertprogrammet og de dirigentene som engasjeres. I tillegg til den utøverkompetanse som hver enkelt musiker bringer med seg inn i orkesteret, peker Bergen Filharmoniske Orkester i sin besvarelse på at mange av musikerne har dyp og bred innsikt og kunnskap i repertoar. Denne kompetansen benyttes av orkesteret gjennom musikernes deltakelse i ulike komiteer og utvalg. Deltakelse i slike sammenhenger er også med på å videreutvikle musikernes kompetanse. Orkesterets programkomité har repertoar-, artist- og dirigentfaglig kunnskap, og er helt sentral for programmerings- og planleggingsarbeid. Dette arbeidet er dessuten styrket ved opprettelsen av en egen stilling som programsjef i 2010.

Orkesteret har styrket formidlingssiden overfor barn og unge og særskilte grupper gjennom opprettelsen av en egen stilling som orkesterpedagog/formidlingsleder. Sjefdirigenten har også en viktig rolle i formidlingen til publikum, gjennom introduksjoner til konserter og generell kommunikasjon med publikum og media.

Institusjonen viser til god og bred kompetanse innenfor ledergruppen og et styre som supplerer og utfyller organisasjonens samlede kompetanse for øvrig.

Bergen Filharmoniske Orkester legger vekt på å ha et bevisst forhold til synliggjøring av orkesterets egenart. Det presenteres gjennom egne publikasjoner og markedsmateriell, profilering i digitale medier, kommunikasjon i pressen og andre medier og gjennom fremtreden i konsertsal og på andre arenaer.

Da Grieghallen ble bygget, var det en forutsetning å oppnå gode arbeidsvilkår for Bergen Filharmoniske Orkester. Orkesteret er den største og viktigste leietaker og bruker av Grieghallen. Griegsalen fremheves fortsatt som en unik konsertarena i Norge med velfortjent ry for sin akustikk. Etter 30 års sammenhengende drift gjennomføres det i 2013/2014 en omfattende og nødvendig rehabilitering med henblikk på både arbeidsmiljø, produksjonsforhold og publikumsfasiliteter. Orkesteret viser imidlertid til at musikernes øvingsrom, som ikke er tilfredsstillende hverken med hensyn til antall eller funksjonalitet, ikke er inkludert i moderniseringsprogrammet.

## Relevans

I sin besvarelse beskriver Bergen Filharmoniske Orkester sin funksjon i Bergens musikkliv som både symfoniorkester, operaorkester, festspillorkester og representasjonsorkester. Det definerer publikum geografisk i fire områder: Bergen by med omland, publikum på Vestlandet, publikum i Norge for øvrig og publikum internasjonalt. Om sin betydning og relevans i en kunstnerisk og samfunnsmessig kontekst, skriver orkesteret: *”Vår misjon er å være Bergen og Vestlandets eget nasjonale symfoniorkester. Vi skal ivareta denne oppgaven gjennom internasjonale perspektiver og strategier, og som toneangivende kulturaktør skal vi gå foran og vise vei.”*

Videre heter det: *”Det er ingen selvfølge at norske skolebarn får med seg Mozart, Beethoven og Grieg som en naturlig del av sin dannelse, og et stadig større ansvar ligger derfor på institusjoner som vår for å aktivt holde en rik kulturarv levende ... Den symfoniske konsertformen er forhistorisk, sier noen. Den trengs mer nå enn noensinne, sier vi: Levende fremførelser av et fantastisk rikt og allsidig repertoar som er et resultat av en 300 års seleksjon, der kun det som griper, fenger, begeistrer eller berører blir stående ... I en verden som snurrer stadig raskere rundt, og kommunikasjon mellom mennesker for mange er noe som skjer på internett... I denne virkeligheten tilbyr vi noe helt unikt ved å gå motstrøms: 100 levende musikere fra hele verden som SAMMEN og HER OG NÅ formidler musikk... Publikums fellesskap i den store konsertsalen, der hver og en kan velge å bruke det som kommer fra scenen på sin egen måte for å berike sitt eget liv...”*

### *Konserter for særskilte målgrupper*

#### *Barn og unge*

Bergen Filharmoniske Orkester viser i sin besvarelse til ulike tiltak spesielt rettet mot barn og unge, eksempelvis:

- Julekonserter for barnehagebarn.
- For barn i grunnskolen: Prosjektet ”Bli inspirert!”. Ved ansettelse av egen orkesterpedagog og gjennom samarbeid med Den kulturelle skolesekken møter alle sjetteklassene i kommunen orkesteret. I forkant av en konsert (generalprøven til en av orkesterets konserter) forbereder klassene seg sammen med orkesterpedagogen.
- Orkesterets tilbud til ungdomsskolen er generalprøver på sesongens operaoppsetninger, i samarbeid med Bergen Nasjonale Opera.
- Familiekonserter enkelte lørdager.
- Videregående skoler tilbys lunsjkonserter, abonnementskonserter eller orkesterprøver etter avtale.

#### *Studenter*

Orkesteret samarbeider med Studentersamfunnet i Bergen. Det arrangeres en årlig festkonsert for studentene. Denne tradisjonen går tilbake til etableringen av Universitetet i Bergen i 1949. Organisasjonen Utdanning i Bergen er oppdragsgiver for konserten, og studentene inviteres gratis. Målet er å bidra til en generell allmenndannelse. Siden 2012 har Studentersamfunnets åpningsmøter vært lagt til Grieghallens foajé, etterfulgt av en konsert med orkesteret.

### *Voksne*

Bergen Filharmoniske Orkester satser systematisk på abonnementsordningen til sine konserter. Abonnementsmassen har økt fra 1243 i 2007 til 1651 i 2013. Det legges stor vekt på å gjøre konsertene attraktive som sosial arena. Stadig flere grupper tilbys et eget opplegg rundt konsertene. Harmoniens venner er orkesterets egen supportergjeng, og følger blant annet orkesteret på turneer.

Et enkeltstående prosjekt som beskrives, er ”Musikk for minnet”, et konsept særlig rettet mot personer med demens: *”Fire musikere fra orkesteret forestår gjennom flere samlinger i samarbeid med musikkterapistudenter ved Griegakademiet og innleid prosjektleder innstudering av et konsertprogram der de demente selv står i sentrum for konsertfremførelsen som avslutning av prosjektet.”*

I tillegg nevner orkesteret utekonserter på Torgallmenningen som en viktig arena for å nå ut til et stort og bredt sammensatt publikum. Disse konsertene har tradisjonelt svært gode publikumstall, men har ikke kunnet gjennomføres hvert år på grunn av manglende sponsorbidrag.

### *Talentsatsing*

Bergen Filharmoniske Orkester feiret i 2013 75-årsjubileum for ”De unges konsert”, som gir unge solisttalenter mulighet til å spille med et profesjonelt symfoniorkester. Konserten har utvidet seg fra lokal og regional deltakelse til å bli et nasjonalt prosjekt med prøvespill både i Oslo og Bergen, og videre til å omfatte de øvrige skandinaviske land, med prøvespill også i Göteborg, Stockholm og København.

Orkesteret oppgir at det ønsker å samarbeide med norske dirigenter, og at det gjennom sitt omfattende assistentdirigentprogram tar ansvar for utviklingen av unge, norske dirigenter. Kandidaten velges ut etter prøvedirigering, og får lede en rekke egne konsertprosjekt, i tillegg til å assistere sjefdirigenten med forprøver og lignende. Assistentdirigentene følges opp etter endt engasjement innenfor de rammene som er mulig i orkesterets årsprogram. Orkesteret oppgir også at det har fokus på å slippe til unge norske solister i sine sesongprogram.

### *Samarbeidspartnere*

Bergen Filharmoniske Orkester kan blant annet vise til omfattende samarbeid med -festivaler både i og utenfor Bergen: Festspillene i Bergen, Hardingtonar, Fartein Valen Festivalen, Gloppen Musikkfest, Borealis.

- Bergen kulturskole, blant annet gjennom Nøtteknekker-produksjoner, og forestillingen Musikalske julekort, hvor barn får delta på scenen sammen med orkesteret.
- Bergen Unge Kammerorkester, som mottar en årlig økonomisk støtte fra Bergen Filharmoniske Orkester, og gir konserter i deres regi
- Grieg-akademiet
- Ung Symfoni, som er et ungdomsorkester med ca. 10 helgesamlinger i året, hvor hovedtyngden av medlemmene kommer fra Hordaland. Her brukes orkesterets musikere som instruktører.
- Edvard Grieg Kor, Bergens profesjonelle kor, nevnes som en viktig nyetablering som orkesteret har utstrakt samarbeid med.

- Bergen Filharmoniske Kor, hvor kvaliteten beskrives som stigende etter ansettelse av fast, profesjonell kormester
- BIT20 – hvor flere av orkesterets musikere er faste medlemmer.
- Bergen Nasjonale Opera med flere produksjoner pr år. Orkesteret er medstifter i Bergen Nasjonale Opera.
- Det vises i tillegg til samarbeid om regional, nasjonal og til internasjonal reisevirksomhet.
- Orkesteret har også gjort forsøk med strømming og digital konsertsal, blant annet i samarbeid med NRK.

Orkesteret vurderer dagens situasjon slik at det et godt stykke på vei har lyktes i å skape vesentlige resultater i tråd med orkesterets ambisjoner: å fremføre kunstmusikk av høy kvalitet i Bergen, regionalt, nasjonalt og internasjonalt, og gjøre denne musikken tilgjengelig for et bredest mulig publikum.

Orkesteret legger stor vekt på funksjonen som nasjonalorkester, noe som innebærer at orkesteret skal gå foran og vise vei. Orkesteret viser til at det i denne perioden har tatt nye initiativ som har nasjonal relevans, med hensyn til både rent kunstneriske, formidlingsmessige og institusjonelle prosjekt. Kvalitetsmessig viser det til konserter, innspillinger og turneer som ofte plasserer orkesteret i europeisk toppklasse.

## 5.4 Panelets vurdering

Bergen Filharmoniske Orkester er vårt eldste symfoniorkester. Det kan i 2015 feire sitt 250-årsjubileum. Vi snakker her om en unik kulturinstitusjon i Norge, og i dette tilfellet er panelets oppfatning at ”med alder følger visdom”. Dette reflekteres både i den skriftlige egevalueringen fra orkesteret, i møter med panelet, og ikke minst i de klingende resultater panelet har hatt anledning til å bedømme, både i konsertsalen og på innspillinger.

### Vilje

Den musikalske kvalitet er selve kjernepunktet i Bergens Filharmoniske Orkesters kunstneriske visjon. Orkesteret har også i sin skriftlige besvarelse en meget tankevekkende betraktning om hvorfor orkesteret er viktig, og hva som gjør både det og musikken unik: *”BFOs musikalske og institusjonelle identitet utvikles over tid gjennom repertoarprofil, kollektiv spillestil, klangkultur, evne og vilje til kommunikasjon og formidling – her nevnt som de kanskje viktigste parametrene.”* Etter panelets oppfatning danner dette et konkret kunstnerisk utgangspunkt for den musikk institusjonen utvikler og formidler.

Gjennom både skriftlig tilbakemelding og i møter synes det tydelig at orkesteret arbeider etter bestemte kunstneriske akser. En viktig akse i evalueringsperioden har vært en fokusering på det tyske, senromantiske samt det russiske repertoaret. Ansporet av sjefdirigent Andrew Litton har også utviklingen av en stor og varm strykeklang vært en ledetråd.



Orkesteret sier i evalueringsrapporten: ”*Selv om vi har et repertoar som spenner over tre århundrer, og at det i dette rike repertoaret selvfølgelig finnes en rekke sikre ”publikumssuksesser”, må vi hele tiden ha ambisjonen om at vårt programtilbud på ulike måter skal speile og kommentere tiden vi lever i.*”

Geografisk spenner repertoaret til orkesteret vidt – fordelt på vel 20 opphavsland, hvorav seks ikke-europeiske (USA, Tyrkia, Israel, Kina, Japan, Argentina). Vel halvparten av repertoaret i løpet av evalueringsperioden er skrevet etter år 1900, og 14 prosent av verkene er fra 2000-tallet. Til tross for at rundt halvparten av det totale tilbudet stammer fra Tyskland, Østerrike og Russland, er dette ikke begrenset til det klassiske symfoniske kjernerepertoaret fra 17- og 1800-tallet, men viser en tydelig retning mot vår egen tid, med et mangfold av komponister. Det russiske symfoniske repertoaret består hovedsakelig av musikk fra det 20. århundre, med komponister som Prokofiev, Stravinskij og Rakhmaninov. Repertoaret fra Tyskland og Østerrike avspeiler en sammenhengende historisk linje, fra barokken gjennom hele 17- og 1800-tallet opp til forrige århundre, med Berg, Webern, Weill og Gruber på programmet. Både England og Frankrike er godt representert i repertoaret. Panelet legger spesielt merke til den store spennvidden, med historiske linjer frem til komponister i vår egen tid.

Rundt 14 prosent av verkene er norsk musikk, i en sammenhengende linje fra Grieg til samtidskomponister som Wallin og Hvoslef. Det er etter panelets syn positivt at norsk musikk utgjør en så vidt stor del av orkesterets repertoar. Panelet merker seg videre at det, i tillegg til sjefdirigent Andrew Litton, hovedsakelig er hentet inn internasjonale krefter til å dirigere orkesteret i det norske repertoaret i denne perioden. Kanskje kan dette gi positive ringvirkninger med hensyn til verkene videre utbredelse.

Orkesteret tar ofte reflekterte programmeringsgrep i den enkelte konsert, for eksempel når orkesteret vier en hel konsert til verker av ekteparet Alma og Gustav Mahler, eller setter verker av Britten og hans lærer Frank Bridge opp mot hverandre. Et annet eksempel er fremførelsen av Mozarts Requiem i november 2013, hvor konserten ble innledet av Bachs motett "Jesu meine Freude", og Hartmanns gripende fiolinkonsert "Concerto funebre" fra 1939/1959. At orkesteret fremfører Mozarts dødsmesse sammen med Bachs motett, som opprinnelig er skrevet som begravellesmusikk, og lar Hartmanns sørgemusikk fra tiden rundt 2. verdenskrig få klinge mellom disse komposisjonene, gir sterk tematisk sammenheng og tilfører de enkelte verkene en ekstra dimensjon. Dette er en type programmering panelet vil løfte frem som et kvalitetstegn ved orkesteret.

Orkesterets tradisjon med å hente inn en toppmusiker som ”årets residensmusiker”, gir en annen type innfallsvinkel med spennende muligheter. Residensmusikeren får opptre i ulike sammenhenger, både som solist med orkesteret, og som kammermusiker med musikere fra orkesteret.

Hovedinntrykket panelet sitter igjen med etter å ha studert orkesterets programmer, er en imponerende bredde i repertoar, både i tid, geografisk og i balansen mellom kjente og ukjente verk. Åpningen av sesongen 2013–2014 er et eksempel på dette: I løpet av den første måneden fremfører orkesteret konsertforestillingen Peer Gynt på Torgallmenningen, for så å

trekke innendørs til et samspill mellom barokkmusikk (Bach to the future) via Valen til urfremføring av den danske komponisten Bent Sørensen.

Det er panelets klare oppfatning at orkesteret i perioden har svært gode resultater å vise til innen det romantiske repertoaret. Interessant er det likevel at orkesteret selv understreker at det ved valg av Edward Gardner som ny sjefdirigent fra 2015 ønsker et sterkere fokus på det klassiske repertoaret.

Verd å merke seg i Bergen Filharmoniske Orkesters profil, er også en ny tilnæringsmåte til det samtidige repertoaret. Dette kommer til uttrykk blant annet i satsingen på større monumentale verk. Også samarbeid med utenlandske orkestre om bestillingsverk både av norske og internasjonale komponister er etter vår oppfatning svært spennende. Den uttalte vilje til å fungere som ”kurator” for komponister med bestillingsverk peker definitivt frem mot en mer strategisk og gjennomtenkt utvikling av den nye musikken. Panelet ser at det kunstneriske planleggingsarbeid som har funnet sted i perioden mot prosjekter knyttet til Opus 250, bærer med seg store og spennende kunstneriske muligheter.

Som orkesteret selv påpeker, er utvikling og kunstnerisk visjon ikke bare ”*samtidsrepertoar, symfoniformen og orkesterformatet, men også hvordan orkesteret utvikler seg innenfor ulike stilarter*”. Etter vår oppfatning signaliserer dette en visjon der grunnlaget for utvikling og presentasjon av musikk på et høyt kunstfaglig nivå er til stede.

Et vesentlig moment i Bergen Filharmoniske Orkesters refleksjoner omkring ideer og visjoner er en bevisst samfunnsorientering. Som orkesteret selv sier, vil det ”... styrke og tydeliggjøre vår funksjon som ytringsarena”. Musikk som kunstnerisk ytring i offentligheten signaliserer derved stor grad av alvor i et samfunn som bombarderes av kommersielle utsagn. Panelet finner det prisverdig at orkesteret ønsker å sette sin kunst inn i en bevisst sosial og kulturell kontekst.

Det er panelets klare oppfatning at Bergen Filharmoniske Orkester har bevisste og gjennomreflekterte kunstneriske visjoner og mål. Vi støtter deres eget utsagn om at det i evalueringsperioden er skapt vesentlige resultater som samsvarer med orkesterets visjoner og ideer. Det lover godt at evalueringsperioden ”treffer” i den siste oppkjøringen til det store jubileet i 2015.

## **Evne**

Bergen Filharmoniske Orkester har høy kunstfaglig kompetanse blant sine musikere. Aktive musikere styrker orkesteret gjennom sine funksjoner i råd og utvalg. Orkesteret understreker også dette.

I evalueringsperioden har det foregått en bevisst kompetansebygging der orkestermusikerne har utviklet og styrket sin individuelle og kollektive selvtillit. Panelet ser at satsingen på utenlandsturneer og CD-innspillinger har gitt orkesteret et kunstnerisk løft. Dette har skapt en ny og positiv internasjonal oppmerksomhet om orkesteret, noe som står i skarp kontrast til stadig mindre medieoppmerksomhet på nasjonalt og regionalt nivå.

Etter panelets oppfatning har sjefdirigent Andrew Litton siden 2003 vært en meget viktig faktor for den sterke kunstneriske posisjon orkesteret har i dag. Han har dessuten betydd mye for arbeidet med en internasjonalisering av orkesteret. Bergen Filharmoniske Orkester har blitt en attraktiv arena for musikere fra en rekke land, noe som utvider orkesterets kontaktflate. I evalueringsperioden har orkesteret gjennomført 26 konserter i England, Tyskland, Østerrike, Sverige, Nederland, Italia og Skottland. Sammenstilt med en rekke konsertomtaler og konsert- og CD-anmeldelser borger dette for at orkesteret i perioden har lyktes med sin internasjonale satsing.

Etter panelets oppfatning rår orkesteret også over en dyktig og engasjert administrasjon. Tradisjon, høyt kvalifiserte medarbeidere samt utvikling av moderne styringsstrukturer har skapt gode forutsetninger for effektiv og gjennomtenkt drift. Planleggings- og produksjonsprosessene er tydelige og målrettede.

Bergen Filharmoniske Orkester har en meget bred kontakt- og samarbeidsflate i byen og regionen. Etter mange turbulente år har man endelig lyktes med å etablere en felles profesjonell operasatsing i Bergen. Orkesteret har spilt en avgjørende rolle i opprettelsen av Bergen Nasjonale Opera. Samtidig utvikler dette også orkesterets eget repertoar. Panelet bemerker med interesse at operaselskapet i Bergen på mange måter ”mot-programmerer” i forhold til Den Norske Opera & Ballett. Dette skaper interessante resultater som også er av betydning for hele den nasjonale musikkscenen.

Historisk sett har samarbeidet med Festspillene i Bergen vært av stor betydning. Det er gledelig å se at også i evalueringsperioden er dette tilfelle.

Bergen Filharmoniske Orkester har siden åpningen i 1978 hatt det ikoniske bygget Grieghallen som sitt hjem. Konsertsalen fremstår fremdeles som meget innbydende og med svært gode akustiske forhold. Etter panelets vurdering er samarbeidet mellom Grieghallen og orkesteret godt. Det er igangsatt omfattende rehabilitering på en rekke områder som planlegges ferdigstilt til jubileet i 2015. Ett område har fremdeles ikke funnet sin løsning, nemlig behovet for øvingsrom i alle størrelser.

## **Relevans**

Bergen Filharmoniske Orkester fremstår etter panelets mening som et aktivt orkester med høye ambisjoner, hvor et overordnet mål er å være orkesteret for "alle her vest". Det arbeider strategisk med abonnementspakker og publikumsutvikling, og er kommet langt i å skreddersy ulike tilbud for en stadig større målgruppe i Bergen og omland. Panelet har med interesse lest om arbeidet for å gjøre konsertene mer attraktive som sosial arena, blant annet i form av en utvidelse av konsertopplevelsen med konsertforedrag, nachspielkonserter og lignende. Panelet har fått oppleve dette ved flere anledninger, og mener det har gitt solide og berikende innspill til de enkelte konsertene.

Panelet vil rose orkesteret for dets metodiske og pedagogiske nybrottsarbeid i prosjektet ”Bli inspirert”, rettet mot 6. og 8. klasser i Bergen. Ved hjelp av en egen orkesterpedagog og bl.a. å ta i bruk skolenes eget dataverktøy ”It’s Learning”, skaper orkesteret nye innfallsvinkler. Det

gir særlig mening når orkesteret selv trekker frem den symfoniske musikkens drastisk forverrede kår i utdanningen det siste tiåret.

Panelet mener at orkesterets talentsatsing er et viktig bidrag til utviklingen av norske solister og dirigenter. Et annet særskilt område panelet har lagt merke til, er Musikk for minnet – for personer med hukommelsessvikt. Her driver orkesteret, så langt panelet har oversikt over, nybrottsarbeid blant symfoniorkestrene i Norge. Vi tror at slike prosjekter er med på å løfte frem musikken som noe spesielt verdifullt i en fase av livet hvor andre uttrykksformer har blitt vanskelige. Samtidig er det med på å minne samfunnet om kunstens plass i alle faser av menneskelivet.

Bergen Filharmoniske Orkester kan vise til en imponerende liste over samarbeidspartnere lokalt og regionalt. Orkesteret fyller flere funksjoner i Bergen, både som symfoniorkester, operaorkester og festspillorkester – for å nevne noe. Det er panelets inntrykk at orkesteret har en sterk posisjon i regionen, og at det arbeider strategisk for å bidra til vekst og kvalitet på musikkfeltet både regionalt og nasjonalt. Bergen Filharmoniske Orkester arbeider målbevisst for å gjøre både den musikalske arven og nye musikkopplevelser tilgjengelige for et stort publikum.

### **Målretting av virksomheten og best mulig ressursutnytting**

For å vurdere graden av god ressursutnyttelse ved Bergen Filharmoniske Orkester, mener panelet at man særlig må se på hvilke strategier og styringsrutiner som gjelder for virksomheten.

Bergen Filharmoniske Orkestres overordnede styringsredskap er en meget detaljert strategiplan. Denne evalueres hvert år opp mot de resultater som er oppnådd, og behandles også i styrets årlige strategimøte. Strategiplanens enkelte kapitler er svært informative med hensyn til hva som prioriteres og hvordan orkesteret definerer store og mindre delmål i sitt arbeid. Planen viser klart både orkesterets samfunnsoppdrag, visjon, hovedmål og delmål, og strategier for å oppnå dette. (Strategiplan 2011-2015. Det åpne orkester (revidert pr. 13.12.2011 og pr. 18.09.2013) ).

Institusjonen oppgir følgende forhold og utviklingstendenser som bør tas i betraktning ved vurdering av driftseffektiviteten:

- virksomheten er kompetanseintensiv
- selskapet har et selvstendig ansvar for tariffavtaler og personalforvaltning
- økte krav til bruk av IKT
- økte krav til produksjonsplanlegging og økonomistyring
- økt internasjonal orientering
- ressurskrevende ansettelsesprosess av musikere
- institusjonen har en komité- og utvalgsstruktur som forutsetter mye tid brukt på forankring, medvirkning og delaktighet

- økte forventninger til ekstern relasjonsbygging
- fylling av opplæringsgapet som følge av sviktende satsing på estetiske fag
- økt konkurranse om publikum
- større krav for å oppnå synlighet i offentligheten
- utvikling av nye kommunikasjonsplattformer
- økte krav til blandingsfinansiering
- økt samarbeid
- overgang til mangefasettert virksomhet

Bergen Filharmoniske Orkester har i evalueringsperioden opplevd en sterk kunstnerisk vekst. Det er utgitt hele 70 innspillinger siden 2004, herav 29 i evalueringsperioden, og det er gjennomført utenlandsturneer. Abonnementssalget er doblet siden 2007.

Gode kunstneriske resultater gir ofte grunnlag for å rekruttere nye samarbeidspartnere. Orkesteret kan vise til nye sponsoravtaler på 26 mill. kroner i perioden 2012-2018.

For å lykkes i vekstperioden har orkesteret også satset bevisst på å utvide administrasjonen med spisset kompetanse innen salg, programmering og formidling, og det viser at det har god kjennskap til sitt publikum gjennom et velutviklet kundedatabasesystem.

Gjennom PSU-avtalen er det oppnådd større fleksibilitet i arbeidstidsbestemmelsene. Dette har gitt flere konserter, flere konserttyper og mer effektive løsninger for gjennomføring av prøver. Bortfallet av begrensningen som lå i utøverrettighetene, har ført til en meget omfattende CD-katalog og det planlegges etablering av digital konsertsal i 2014. Bortfall av tidligere begrensning av antall opera- og ballettforestillinger har medført et forpliktende fundament for etablering og drift av Bergen Nasjonale Opera. Orkesteret kan vise til en mer mangefasettert virksomhet, med flere produksjonsmønstre og større variasjon enn tidligere. Man mener at det er rom for ytterligere aktivitetsøkning, men at det like mye er bemanningen i stab og støtte som orkesterstørrelsen som setter begrensninger for videre vekst.

I evalueringsperioden har sponsorinntektene mer enn doblet seg, til 8,2 mill. kroner i 2013. Billettinntektene har økt med om lag 1 mill. kroner i perioden og egeninntektene har endret seg positivt fra 11,6 prosent i 2010 til 13,5 prosent i 2013. I 2010 utgjorde faste og variable lønnskostnader, pensjon og husleie 75 prosent av budsjettet, i 2012 var de oppe i 88 prosent, mens i 2013 var de samme kostnadene 85 prosent av budsjettet.

Panelet registrerer at institusjonen ikke har løst sine problemer med økte pensjonskostnader. Som en konsekvens av dette er det planlagt iverksatt følgende sparetiltak for 2014: redusert produksjonsomfang, redusert publikumstilbud, reduserte besetningsstørrelser, ingen utenlandsturnering samt stram vakansestyling.

Panelet mener at Bergen Filharmoniske Orkester i evalueringsperioden viser solid evne til langsiktig planlegging og har håndtert ambisiøse planer på en god måte. Orkesteret står i en særstilling når det gjelder å mobilisere støtte fra det lokale næringslivet. Dette har vært avgjørende for å kunne finansiere vekstprosjektene.

Orkesteret kan vise til en omfattende liste av samarbeidspartnere i evalueringsperioden. En positiv side ved institusjonsbygging er at vekst ofte genererer et ønske om å synliggjøre og dele det man har skapt. Samarbeid skaper en merverdi gjennom positive effekter for det omkringliggende kultur- og samfunnsliv. Panelet merker seg at orkesteret legger vekt på hvordan det gjennom å være et nav i byens musikkliv kan bidra ytterligere til samfunnet og få et enda bredere nedslagsfelt. Orkesteret påpeker at en slik modernisering av virksomheten medfører behov for en bredere kompetanseprofil hos morgendagens orkestermusikere, en videre oppbygging av spisset kompetanse i administrasjonen og en mulig overgang til en tjenestebasert arbeidstidsordning. Panelet deler dette synet.

Panelet mener at Bergen Filharmoniske Orkester kan vise til god ressursutnyttelse i evalueringsperioden.

## 6 Det Norske Blåseensemble anno 1734

*”Musikk er en opplevelse i seg selv. Spesielt levende musikk gir muligheter for sansing, opplevelser, fellesskap og glede.”*

Fra Det Norske Blåseensembles egenevaluering

### 6.1 Kort presentasjon av orkesteret

Det Norske Blåseensemble anno 1734 holder til i Halden. Det Norske Blåseensemble fyller 280 år i 2014, og er dermed Norges eldste orkester i kontinuerlig drift. Det er dessuten det eneste sivile orkesteret av sitt slag i Norge. Blåseensemblet har en forhistorie som militært orkester knyttet til Halden og Fredriksten Festning. I 2003 ble det som da het Forsvarets Distriktsmusikkorps Østlandet gjort om til et sivilt orkester med status som region-/landsdelsinstitusjon.

Orkesteret er organisert som en stiftelse med et styre på syv medlemmer; tre er oppnevnt av Østfold fylkeskommune, tre av Halden kommune og ett medlem er oppnevnt av musikerne i orkesteret. De offentlige tilskuddene reguleres av en avtale som fastsetter en andel på 70 prosent fra staten og en andel på 15 prosent fra fylkeskommune og 15 prosent fra kommunen. I 2013 var tilskuddet fra Kulturdepartementet 22,4 mill. kroner og fra Østfold fylkeskommune og Halden kommune 4,8 mill. kroner hver. Egeninntekter i 2013 var 1,5 mill. kroner.

Orkesteret består av 25 musikere og det har en administrasjon på syv personer.

Blåseensemblet holdt 99 konserter i 2013 for et samlet antall publikum på 25 195. Det primære nedslagsfeltet er Halden og Østfoldregionen, i tillegg kommer konserter andre steder i landet og utenlands.

Orkesteret beskriver sin faglige profil som preget av to satsingsområder:

*Sanntidsmusikk*, musikk som skapes i sann tid, som er i grenselandet mellom improvisert og notert. Improvisasjon er et hovedelement i konsertene, og orkesteret har samarbeidet med norske komponister og jazzmusikere fra hele verden. Satsingen har også ført til et faglig samarbeid med Norges musikkhøgskole og School for Improvisational Music (New York), hvor studenter/musikere/komponister har fått sin musikk fremført av Det Norske Blåseensemble.

*Historisk musikk*. Orkesteret forsøker å gjenskape barokken og andre historiske perioder med mest mulig korrekt bruk av originalinstrumenter i samspill med moderne instrumenter. Denne kombinasjonen gir orkesteret en egen ”sound”, som det har høstet anerkjennelse for.

Orkesteret har ingen fast kunstnerisk leder eller sjefdirigent, men to kuratorer, en for hvert av spesialområdene.

## 6.2 Årlig rapportering til departementet – kvantitative indikatorer

### Kvantitative måleindikatorer mål 1 – Det Norske Blåseensembles bidrag til å gjøre musikk av høy kunstnerisk kvalitet tilgjengelig for så mange som mulig

*Formidle musikk av høy kunstnerisk kvalitet til et bredt publikum*

Resultatindikatorer	2010	2011	2012	2013	Gj.snitt 2010-13
1.1.1 Totalt antall publikum	13074	27360	15185	25195	20203
1.1.1.1 Herav publikum i Den kulturelle skolesekken (grunnskolen)		7419	6675	6750	
1.1.1.2 Herav publikum i Den kulturelle skolesekken (videregående)		150	150	250	
1.1.2 Antall publikum på konserter rettet mot barn/unge	6010	8948	7407	8361	7682
1.1.3 Antall publikum på billetterte arrangement	6137	10072	13225	23044	13120
1.1.4 Antall publikum i egen konsertsal/fast arena	6769	4343	2993	7160	5316
1.1.5 Antall publikum på turnékonserter i Norge	939	4343	5000	8035	4579
1.1.6 Antall publikum i utlandet	236	0	144	0	95
1.1.7 Antall publikum på symfonikonserter	0	0	0	0	0
1.1.8 Antall publikum på kammerkonserter	7286	1995	996	3803	3520
1.1.9 Antall publikum på andre konsert- og forestillingsformer	5788	11400	14219	21392	14647



*Utvikle forestillingsformer og formidlingstiltak, særlig overfor barn og unge*

Resultatindikatorer	2010	2011	2012	2013	Gj.snitt 2010-13
1.2.1 Totalt antall konserter	95	113	100	99	102
1.2.2 Antall konserter rettet mot barn og unge	44	55	52	63	54
1.2.3 Antall konserter i egen konsertsal/fast arena	21	66	57	41	51
1.2.4 Antall turnékonserter i Norge forøvrig	0	47	42	58	37
1.2.5 Antall konserter i utlandet	1	0	1	0	1
1.2.6 Antall symfonikonserter	0	4	2	2	2
1.2.7 Antall kammerkonserter	65	21	16	42	36
1.2.8 Antall andre konserter og forestillingsformer	30	88	84	55	64
1.2.9 Antall transmisjoner	4	1	1	3	2
1.2.10 Antall utgitte CD-innspillinger.	0	1	0	3	2

I sin kommentar til tabellen sier Blåseensemblet at CD-salg og musikkstrømming på nettet kan være indikatorer på måloppnåelse i tillegg til konserteringen. Orkesteret viser til at kategoriseringen i tabellene er utarbeidet for symfoniorkestrene, og ikke passer helt for Blåseensemblet. Det har vært en gradvis økning i publikum på konsertene, særlig på turnékonserterne. Orkesteret har økt reisevirksomheten i regionen, og mener det er i ferd med å bygge opp et nytt publikum. Sammenliknet med perioden 2007–2009 har det vært en publikumsøkning på 33 prosent. Dette mener orkesteret skyldes økt aktivitet og en spissing av satsingsområdene, noe som har resultert i internasjonal anerkjennelse og oppmerksomhet, og dermed også lokal og regional oppmerksomhet.

## Kvantitative måleindikatorer mål 2 – Det Norske Blåseensembles bidrag til å fremme kunstnerisk utvikling og fornyelse

*Utvikle et allsidig repertoar som omfatter både norske og utenlandske samtidsuttrykk*

Resultatindikatorer					Gj.snitt
	2010	2011	2012	2013	2010-13
2.2.1 Totalt antall fremførte verk	278	227	275	171	238
2.2.1.1 Herav orkesterverk		164	215	133	
2.2.1.2 Herav kammermusikalske verk		63	60	38	
2.2.2 Antall urfremføringer	2	9	12	4	7
2.2.3 Antall norske samtidsverk komponert de siste 50 år*	17	20	34	12	21
2.2.3.1 Herav orkesterverk		19	31	10	
2.2.3.2 Herav kammermusikalske verk		1	3	2	
2.2.4 Antall utenlandske samtidsverk komponert de siste 50 år*)	48	25	28	20	30
2.2.4.1 Herav orkesterverk		13	17	4	
2.2.4.2 Herav kammermusikalske verk		12	11	16	

\*) Tallene for 2010 og 2011 omfatter alle verk komponert i løpet av de siste 50 år, mens tallene for 2012 og 2013 kun gjelder kunstmusikk.

I sin kommentar til tabellen viser Blåseensemblet til at det tidligere spilte flere og kortere samtidsverker. Utviklingen av sanntidsmusikk, som innebærer elementer av improvisasjon, har ført til at konsertene i større grad består av kun ett fremført verk. Når det gjelder utenlandske samtidsverk, er antallet holdt på et stabilt nivå. Orkesteret ser sanntidsmusikken og det improviserende elementet i denne som sitt bidrag til å utvikle norsk musikk i en ny retning.

Blåseensemblet legger vekt på å gjøre konserter med ny musikk publikumsvennlige gjennom egne konsepter, og mener dette gjør at det kommer flere publikummere enn det som er vanlig for samtidsmusikk.

Orkesteret viser til at de fleste konsertene programmeres og tilrettelegges for det lokale/regionale publikum. Når det gjelder den mer spissede sanntidsmusikken, har den et internasjonalt, mer målrettet og spesifikt publikum.

## 6.3 Orkesterets egen vurdering av virksomheten

### Vilje

Orkesterets visjon er: *”Det Norske Blåseensemble anno 1734 skal være et ledende ensemble på høyt internasjonalt nivå med god lokal og regional forankring som etterspørres på de viktigste konsertarenaer nasjonalt og internasjonalt og som tiltrekker seg de beste musikere, dirigenter, solister og komponister. Konserter som arrangeres av Det Norske Blåseensemble anno 1734 skal alltid være av høyeste kvalitet og fullsatt av publikum.”*

Blåseensemblet mener orkesterets satsingsområder, sanntidsmusikk og historisk musikk, tilkjenne gir en sterk vilje til å være unik både gjennom sin besetning og gjennom sitt musikalske uttrykk. Orkesteret ønsker å være viktig for sitt lokale publikum gjennom å tilby bredde med god kvalitet. Samtidig sier orkesteret at det sikter ut over dette publikummet når det gjelder ”den smalere musikken” orkesteret har spesialisert seg på. Lokal forankring og engasjement i internasjonale prosjekter ses som kompletterende og ikke motstridende interesser.

Orkesteret utdyper tanker og idégrunnlag som begrunner virksomheten slik:

*”Musikk er en opplevelse i seg selv. Spesielt levende musikk gir muligheter for sansing, opplevelser, fellesskap og glede. Musikk er en del av vår kulturarv, den gir oss et språk utover det verbale, mulighet for nonverbal kommunikasjon, og er en kilde til glede og energi. Vi trenger mat og drikke, husrom og medisin for å overleve, men for at våre liv skal fylles av mening, trenger vi opplevelser, fellesskap med andre, glede og kommunikasjon. Alt dette er konserter med på å gi folk. Vi som profesjonelle utøvere er de best kvalifiserte formidlere av musikk til befolkningen. Vårt ensemble, med sin unike sammensetning, gir befolkningen et bredt musikalsk tilbud, slik at så mange som mulig kan finne musikkopplevelser de har glede av, enten det er klassisk musikk, tidlig musikk, moderne musikk, popmusikk, jazz eller verdensmusikk.”*

Blåseensemblet viser til at den valgte orkestermodellen, uten solo- og alternerende musikere, gjør alle musikere like viktige og gir alle kontinuerlig nye og motiverende utfordringer. Orkesteret trekker dessuten frem at liten frykt og stor vilje til å søke mot det ukjente bidrar til å gjøre musikerhverdagen variert og utfordrende. Musikernes engasjement og eierforhold til orkesteret styrkes videre gjennom musikernes deltakelse i råd og programmering.

### Evne

Blåseensemblet beskriver at de to hovedkonseptene, sanntidsmusikk og historisk musikk, utvikles gjennom workshops og kuratorer på lengre kontrakter. Improvisasjonssatsingen har en positiv effekt på musikerne, den frigjør kunstneriske uttrykk og gir større musikalsk overskudd i alt orkesteret spiller.

Satsingsområdene utvikles gjennom workshops og kuratorenes arbeid. Spisskompetanse hentes inn gjennom samarbeidspartnere til de ulike prosjektene. Blåseensemblet eksemplifiserer i sin besvarelse hvordan en kurator arbeider med orkesteret for å utvikle evnen til å improvisere: *”Metodikken til Lysne har som utgangspunkt vært slik at alle musikere har fått i oppgave å lære seg utenat ulike temaer/melodilinjer og kunne spille disse i minst tre forskjellige tonearter. Med dette har musikerne jobbet både individuelt og i små grupper. Og til slutt med hele orkesteret. Dette har gitt musikerne rom til å eksperimentere selv, i sitt eget tempo og etter egne evner.”*

Når det gjelder formidling, peker orkesteret på at de høyt kvalifiserte musikerne sørger for at *”musikkformidlingen er sterk når det kommer til det klingende uttrykk”*. Ut over den formidlingen som ligger i selve spillingen, mener orkesteret selv det finnes et klart forbedringspotensial.

## **Relevans**

Det Norske Blåseensemble beskriver selv at det er en stor bidragsyter til kulturlivet i regionen, og at det samarbeider med både profesjonelle og amatører innen musikk, dans og teater. Eksempler på lokale samarbeid fra året som gikk, er samarbeid med Opera Østfold om oppsettingen av Nabucco på Fredriksten festning, samarbeid med Hovlandfestivalen, Sommerfestivalen i Moss og Musikkens venner i Sarpsborg. Orkesteret kan også vise til en rekke samtaler med lokale samarbeidspartnere. Disse initiativene vil i følge egevalueringen resultere i ulike former for konsertsamarbeid fra 2014.

Orkesteret ønsker å nå ut til både et bredt publikum lokalt, og utmerke seg som nyskapende internasjonalt og nasjonalt. I sin besvarelse skriver Blåseensemblet: *”DNBE tenker på det lokale brede publikum til daglig, og vi er bevisste på hvor vi spiller de ulike typene musikk. Litt mer spisset musikk kan vi spille internasjonalt, for et målrettet og spesifikt publikum. Lokalt prioriterer vi for tiden å tilby et bredt og folkelig repertoar. Vi trenger at så mange som mulig får et forhold til oss. Samtidig har vi som mål at de regionale og lokale konsertene skal ha innhold på aller høyeste nivå.”* Orkesteret viser til en rekke eksempler på vellykkede "tradisjonskonserter" med god lokal forankring: nyttårskonserter, Operafest, nasjonaldagskonserter, Åpen Dag og julekonserter.

Orkesteret skriver at det først og fremst har lokale målgrupper: *”... primært Halden og resten av Østfold, og sekundært Norge/internasjonalt. Vi tror på at en god lokal forankring er grunnlaget for eksponering nasjonalt/internasjonalt.”* Orkesteret *”... prøver å ha fokus på hva vi tror publikum vil ha, i den brede delen av det musikalske oppdraget. Deretter formidler vi våre aktiviteter til målgruppene.”*

I 2010 ble det gjennomført en opinionsundersøkelse for å kartlegge kunnskapen om Det Norske Blåseensemble i Halden, Sarpsborg, Moss og Fredrikstad. Undersøkelsen viste at 8 prosent av informantene kjente til orkesteret. Det reelle tallet kan i følge orkesterets egen rapport være enda lavere, fordi spørsmålene i undersøkelsen kan ha vært ledende. Fra høsten 2013 ble det derfor satt i gang en grundig prosess med ny markedsstrategi og markedsplan, og det ble ansatt ny markedsjef. Orkesteret skriver at det stadig oftere får tilbakemelding om at

det er langt mer synlig enn før. Det beskriver videre en kraftig økning i medieomtale, og at dette har ført til en gradvis publikumsøkning, særlig på turnékonserter i regionen.

Det Norske Blåseensemble viser til følgende aktivitet for barn og unge i perioden:

- Orkesteret har vært ute i mindre grupper med program rettet mot barnehagebarn.
- "Oppdag musikken" – et prosjekt rettet mot 1.–7. skoletrinn.
- Historisk musikk for elever på 8.–10. skoletrinn på Delta Fredriksten på Fredriksten festning
- Samarbeid med elever på musikk, dans og drama som får anledning til å komponere for orkesteret under Vinterriss-festivalen
- Barn og unge har også deltatt på Dansens dag, Åpen dag og som dansere og skuespillere på nyttårskonserter.

## 6.4 Panelets vurdering

### Vilje

Det Norske Blåseensemble anno 1734 er både ”nytt og gammelt”. Som militærorkester var det i kontinuerlig drift frem til det i 2003 ble et sivilt ensemble med status som regional orkesterinstitusjon.

Det Norske Blåseensemble arbeider etter visjonen ”... å ivareta historien mens vi skaper ny”. Dette er en djerv og utfordrende grunntanke. Endring fra militærkorps til privat ideell stiftelse har stilt store krav både til musikere, administrasjon og styre. I den situasjon orkesteret har vært i, har man tatt klare kunstneriske valg. Det Norske Blåseensemble har spesialisert seg på to områder:

- Historisk musikk, der stilforståelse og fremføringspraksis utvikles og ivaretas, og
- Sanntidsmusikk, som utforsker grenselandet mellom komponert og improvisert musikk.

Det synes klart at de langt på vei har lyktes innenfor disse to satsingsområdene. Orkesteret understreker i sin visjon at alt de fremfører skal være av høy, kunstnerisk kvalitet. Med den størrelsen orkesteret har, finner panelet det åpenbart at hver enkelt musikers profesjonalitet og kompetanse står i sentrum. Så langt panelet har hatt muligheter til å etterprøve dette, har orkesterets konserter og innspillinger vist at visjonen realiseres i det klingende på en god måte.

Mens visjonen om et repertoar konsentrert om historisk og sanntidsmusikk gjennomsyrrer strategien for Det Norske Blåseensemble, er det mer uklart hvilke musikalske parametre som gjelder i forhold til mer målrettede konserter. Panelet savner de grunnleggende visjoner bak det konsertrepertoaret som ikke representerer spesialområdene. Orkesteret er bevisst på målretting av virksomhet mot bestemte publikumssegmenter, men viser i mindre grad det musikalske idégrunnlaget som skal være basis for denne virksomheten.

Det har ikke vært enkelt å danne seg et bilde av Blåseensemblets helhetlige repertoartenking ut fra det materialet panelet har fått til rådighet. Orkesteret har lagt frem aktivitetsoversikter

for hver sesong, med konserttitler og spillested. For å gå dypere inn i det musikalske innholdet, har panelet vært henvist til kortfattede program for den enkelte konsert med begrenset informasjonsverdi.

Orkesterets to profilerte satsingsområder utgjør en vesentlig del av sesongprogrammene og spenner vidt innenfor begge områder. Det er etter panelets mening ikke tvil om at satsningen på det som kalles sanntidsmusikk, hvor musikerne med klassisk skolering blir utfordret til å løsrive seg fra notene og improvisere, har bidratt til å høyne kvaliteten, både hos den enkelte musiker, og utviklet en lydhørighet overfor hverandre i orkesteret som helhet. Det Norske Blåseensembles uttalte mål er å "...samarbeide med krefter som representerer fornyelse og et høyt kunstnerisk nivå innenfor ensembles repertoar". Det understreker også at fremføring av spesialskrevet/arrangert musikk gir et eget engasjement. Panelet ser at i mangel av nok relevant originalrepertoar, vil musikk etter orkesterets "målsøm" gi større grad av eierskap til musikken som fremføres.

Panelet mener at også satsningen på å fremføre kammermusikk i små grupper, som for eksempel i den omfangsrrike skolekonsertserien "Oppdag musikken", som utgjør en viktig arena for orkesteret, bidrar til å høyne kvaliteten hos den enkelte musiker.

Panelet mener at satsingen på historisk musikk er en spennende profilering. Ikke minst at endringer i orkesterets besetning de siste par år nå gjør det mulig å fremføre originalskrevet musikk for blåsere. Som det selv sier: "*Vi forsøker å gjenskape barokken og andre historiske perioder mest mulig korrekt ved bruk av originalinstrumenter i samspill med moderne instrumenter. Det er denne kombinasjonen av nytt og gammelt som gir Det Norske Blåseensemble sine barokkfremførelser en "sound" vi er helt alene om å ha.*"

Den røde tråden gjennom Det Norske Blåseensembles konsertprofil er faktisk orkesterets dyktige musikere, allsidigheten i musikalske sjangere, hva de er i stand til å spille. Dette preger også summen av konsertprogrammene i evalueringsperioden; de spenner vidt, både sjangermessig og i historisk perspektiv.

Store deler av dette repertoaret består av arrangementer som er spesielt tilrettelagt for orkesteret, med andre ord materiale som ikke opprinnelig er skrevet for denne type besetning. I lys av dette og det sjangermessige mangfoldet, ser panelet det som naturlig at orkesteret ønsket å satse på noen fordypningsområder som er unike for denne type besetning, og derigjennom skape sin egen identitet. Panelet savner imidlertid en synlig bestillingspolitikk med tanke på komposisjoner som ville veie opp for det manglende originalrepertoaret.

Det Norske Blåseensemble har en klar strategi med tanke på kunstnerisk ledelse og utvikling av både det historiske og det kontemporære repertoar. Panelet finner det interessant at orkesteret så klart bryter ned skillet mellom komponist, arrangør, kurator, solist og dirigent. Etter vår oppfatning gir dette rom for både fordypning og utforskning av orkesterets potensial.

I sin nåværende form er Det Norske Blåseensemble et ungt, profesjonelt orkester som har tatt utfordrende kunstneriske valg. Viljen til å skape en tydelig kunstnerisk profil og langsiktig musikalsk fordypning fortjener honnør. Panelet mener samtidig det er viktig at utviklingen av det øvrige repertoaret får tilsvarende høy kvalitet. Det Norske Blåseensemble er det eneste

større institusjonelle kunstensemblet i Østfold. Det hviler derfor etter panelets oppfatning særlig store krav til orkesteret når det gjelder å bygge relasjoner til publikum.

Visjonen om ”samtid” i musikken gir åpenbar mening for et musikkompetent publikum. Spennet mellom den komponerte samtidsmusikk og improvisasjon er forståelig for dem med kjennskap til musikalske former og termer. Panelet er likevel usikker på om en for sterk betoning av begrepet samtid virker fremmedgjørende for et nysgjerrig publikum uten vokabularet under huden.

## **Evne**

Grunnkapitalen i Det Norske Blåseensemble er høyt kvalifiserte musikere, med tydelig vilje til å sette seg mål og gå for disse. Samspeilet og en kollektiv forståelse av den fremførte musikken er noe panelet med glede har registrert. Etter panelets oppfatning er orkesterets målbevisste valg av musikalske ledere for de to satsingsområdene en svært spennende tanke.

Det synes for panelet som musikerne og administrasjonen i stor grad er i stand til å enes om strategi og mål, og derved kunne trekke i samme retning. Samtidig tror vi orkesteret har administrative utfordringer. Panelet mener at planleggingen av konserter, repertoar og spillesteder har for kort tidshorisont. Langsiktighet ville åpenbart styrket Det Norske Blåseensembles mulighet til både bedre markedsføring og til å nå et større publikum.

Etter overgangen fra militært korps til blåseensemble har orkesteret over år gjennomført endringer som har gjort besetningen mer hensiktsmessig. I evalueringsperioden synes det som orkesteret har funnet en formålstjenlig form og besetning. Ved endring av instrumentsammensetningen har orkesteret endret seg fra korps til et mer klassisk blåseensemble. Det er også interessant at musikerne rekrutteres fra ulike utdanningsmiljøer.

Å bygge et nytt publikum i en region der folk er vant med et marsjerende militærkorps tilknyttet en festning er krevende. I en slik oppbyggingsfase er markedsføring og informasjon særlig viktig. Valg av visuell profil, utforming av program og generell presentasjon av orkesteret står etter panelets mening ikke i stil med orkesterets profesjonelle nivå og store musikalske kvaliteter. Her har orkesteret fortsatt en vei å gå. Blåseensemblet sier selv i sin rapport at ”... *det jobbes hardt med omdømme, fremsnakking, tydeliggjøring av identitet...*”. Panelet er av den oppfatning at merkevarebyggingen vil kunne bidra til å samle trådene i det mangfoldige og unike musikalske tilbudet orkesteret byr sitt publikum.

Her kommer også de økonomiske aspekter inn med full tyngde. Panelet konstaterer at den bevilgningsnøkkelen som ligger til grunn for finansieringen ikke er sterkere enn det svakeste ledd. På sikt fremstår dette for panelet som en mørk horisont i videreutviklingen av Det Norske Blåseensemble.

Det Norske Blåseensemble mener selv at de regionale konsertarenaene ikke er optimale. Dette gjelder også hjemmearenaen i Halden, der de akustiske forhold ikke er gode. Panelet deler denne oppfatningen. På sikt vil forbedringer av konsertarenaer ha betydning for videre kvalitetsutvikling for orkesteret.

Panelet konkluderer med at Det Norske Blåseensemble innehar en rekke kvaliteter som kan utvikles og forsterkes. Som den største kunstinstitusjonen i Østfold kan orkesteret virkelig spille en sentral rolle i kulturlivet i regionen, i et samarbeid mellom profesjonelle og amatører innenfor flere kunstfelt. Det Norske Blåseensemble er et unikt ensemble i nasjonal sammenheng, men trenger en mye sterkere regional og lokal forankring.

## **Relevans**

Forholdet til samfunnet og refleksjonen rundt publikumsgrupper i regionen synes å være et nøkkelspørsmål i møte med Det Norske Blåseensemble. Å finne en ny identitet som sivilt ensemble og skaffe seg legitimitet og oppslutning lokalt, er fremdeles et arbeid i utvikling. Ikke minst er dette tydelig krevende i dialogen med lokale tilskuddsparter. Panelet tror Blåseensemblet vil være tjent med å samarbeide enda mer med lokale kulturkrefter, etter linjene de selv nå planlegger. Denne strategien vil kunne befeste orkesteret som et viktig og kompetent aktør i kulturlivet i Østfold.

I møte med orkesteret og panelet ble det sagt fra politisk hold at Halden kommune ønsket å beholde korpset da det ble avviklet som militærkorps, men at de ble overrasket over det de fikk gjennom Det Norske Blåseensemble. Panelet ser at det har vært viktig for orkesteret å fjerne seg fra korpsidentiteten og etablere noe nytt. Panelet legger merke til at Det Norske Blåseensemble med rette er stolte av sin historie som Norges eldste orkester, men samtidig har behov for å legge deler av sin historie bak seg. Kanskje er det mulig å forske videre på rommet mellom den historiske arven og den nye profilen?

I tillegg til sine satsningsområder spiller orkesteret i følge sin egen besvarelse en rekke folkelige konserter for det brede publikum lokalt. Panelet stiller spørsmål ved skillet mellom lokalt publikum på den ene siden, og et nasjonalt/internasjonalt publikum på den andre. Det er en viss fare for at orkesteret i etableringen av dette skillet kan komme i skade for å undervurdere det lokale publikummet, og kommunisere dobbelt om hvor tyngdepunktet i orkesterets produksjon ligger. På den ene siden er det viktigste å bygge opp et publikum lokalt, men de mer "spissede" produksjonene som ligger innenfor satsingsområdene, spilles først og fremst for et nasjonalt eller internasjonalt publikum. Kanskje kan en videre satsing på markedsarbeid og synliggjøring lokalt, og en lengre horisont for planlegging av konsertprogrammer, være vel så viktig for å kommunisere orkesterets egenart til et lokalt publikum. Det er vanskelig å få øye på noen opplagte årsaker til at publikum i Østfold skulle ha spesielt vanskelig for å godta den nye musikken.

## **Målretting av virksomheten og best mulig ressursutnytting**

For å vurdere graden av god ressursutnytting ved Det Norske Blåseensemble, har panelet gjennomgått de strategier og styringsrutiner som gjelder for virksomheten.

I orkesterets egnevaluering og gjennom møtene mellom orkesteret og panelet er det gitt en beskrivelse av tiltak og rutiner som skal sikre god økonomistyring og effektiv ressursutnytting.



Orkesterets nåværende strategi er svært langsiktig, den gjelder fra 2011 til 2021 (Det Norske Blåseensemble anno 1734 – Strategiplan, rev. 10.10.2011). Strategidokumentet kompletteres med en treårig handlingsplan, nåværende gjeldende fra 2012 til 2015. Denne handlingsplanen legger konkrete kunstneriske, musikkfaglige, formidlingsmessige og økonomiske rammer for driften og utviklingen av orkesteret.

Blåseensemblet har i perioden levert positive regnskapsresultater i tre av de fire årene, og har i perioden styrket egenkapitalen med ca. 1 mill. kroner. Billettinntektene har økt med ca. 40 prosent fra 2010 til 2013. Egeninntektene har variert fra 3,5 til 5,5 prosent i perioden. Faste og variable lønnskostnader, pensjon og husleie har i evalueringsperioden utgjort ca. 70 prosent av budsjettet.

Når det gjelder effektivisering, retter orkesteret særlig søkelyset på restriktiv bruk av vikarer, kvalitetssikring av nyansettelser, fokus på kompetanseheving og nivåheving i administrasjonen. Dessuten er det en del musikere som alternerer på flere instrumenter.

PSU-avtalen ga større fleksibilitet i arbeidstidsbestemmelsene, noe som har ført til flere konserter og en mer effektiv prøvesituasjon. Orkesteret mener publikumsøkningen på 33 prosent i evalueringsperioden i stor grad kan tilskrives endringer som fulgte av PSU-avtalen. Blant annet som følge av at stiftelsen har overtatt utøverrettighetene, er det gjennomført seks innspillinger i perioden. Orkesteret mener det er rom for ytterligere aktivitetsøkning, men at begrensninger i formidlings- og produksjonsapparatet gjør det vanskelig å oppnå ytterligere produktivitetsgevinst. Orkesteret er også operaorkester for Opera Østfold og gjennomfører annet hvert år en stor produksjon på Fredriksten Festning i Halden.

Halden kommune er den lokale tilskuddsparten til Det Norske Blåseensemble. Panelet registrerer at kommunen har særdeles store økonomiske problemer. Dette er grunnen orkesteret oppgir for ikke å søke om økning av det årlige tilskuddet for de to siste årene av evalueringsperioden. Finansieringsmodellen forutsetter at de lokale og regionale tilskuddsparter følger økningen i statstilskudd innenfor sin prosentandel. For 2014 har Halden kommune meddelt at den ikke kan følge kompensasjonen for pris- og lønnsvekst som er lagt inn i statens tilskudd, men at den vil fryse sitt tilskudd på fjorårets kronebeløp. Dette vil ha som følge at staten ikke vil utbetale sitt tilskudd fullt ut, noe som igjen innebærer en samlet reduksjon på 1 mill. kroner i forhold til budsjett.

Panelet ser at denne situasjonen påvirker institusjonen negativt. I perioden er det utgitt innspillinger og avholdt konserter som viser betydelig kunstnerisk utvikling, noe som i stor grad må tilskrives musikernes kompetanse og sterke engasjementet. Denne utviklingen har funnet sted på tross av en betydelig økonomisk usikkerhet. På lengre sikt vil dette medføre svakere kunstnerisk resultat.

Panelet registrer at det er etablert en ny strategi i perioden som skal fremme Det Norske Blåseensemble som Østfolds orkester. Orkesteret sier at dette i praksis betyr å øke besøksfrekvensen på flere steder i regionen. I evalueringsperioden har turnékonserterne i fylket økt fra 42 til 58.

Det Norske Blåseensemble har valgt å benytte seg av den adgangen som regnskapsloven gir små foretak til ikke å balanseføre pensjonsforpliktelsene. I motsetning til mange andre kunstinstitusjoner, melder ikke orkesteret at pensjonsforpliktelsene er et problem i dag.

Så langt panelet har kunnet bedømme, kan Det Norske Blåseensemble ut fra rådende omstendigheter vise til god ressursutnyttelse i evalueringsperioden. Institusjonen viser stor vilje og evne til å utvikle de kunstneriske satsningsområdene, men sliter med å nå ut til sitt lokale publikum og de lokale tilskuddspartene med det den har på hjertet. En tydeligere strategi på disse områdene vil kunne skape et enda bedre grunnlag for god ressursutnyttelse.

## 7 Trondheim Symfoniorkester

*”Jeg maktet vandringa gjennom vintrene  
fordi jeg ville skjære  
ei fløyte av selje  
og spille på den om våren”*

(Hans Børli)

*”Verken fattigdom og nød, krig og forbud, eller andre verdslige tildragelser har klart å stoppe eller utslette menneskets søken etter og utøvelse av musikk; mennesket har maktet vintrene og de største påkjenninger for å kunne høre fløytespill til våren.”*

Fra Trondheim Symfoniorkestets egnevaluering.

### 7.1 Kort presentasjon av orkesteret

Trondheim Symfoniorkester ble etablert i 1909. Orkesteret er organisert som stiftelse med et styre på syv medlemmer, hvor Sør-Trøndelag fylkeskommune oppnevner fire, Trondheim kommune oppnevner én og ansatte oppnevner to representanter. Orkesteret har ca. 100 årsverk. Det har 84 faste musikerstillinger.

Offentlige tilskudd er fordelt etter en nøkkel hvor staten gir 70 prosent (74,5 mill. kroner i 2013), fylkeskommunen 10 prosent (10,5 mill. kroner i 2013) og kommunen 20 prosent (21 mill. kroner i 2013). Egeninntekter i 2013 var om lag 10 mill. kroner. Det er etablert en samarbeidsmodell med Trondheimsolistene som innebærer at Trondheim Symfoniorkester betaler for ti stillinger som kan brukes av begge orkestre, i tillegg overføres en andel produksjonsmidler til Trondheimsolistene. I 2013 spilte orkesteret 107 konserter for vel 65 000 publikummere.

Trondheim Symfoniorkester beskriver seg selv som Trondheims og Midt-Norges profesjonelle symfoni- og operaorkester.

Orkesteret kjennetegnes i særlig grad av samarbeidet med Trondheimsolistene og av musikkteatervirksomheten. Et annet særmerke ved orkesteret er et utstrakt samarbeid med andre musikk- og kulturaktører i regionen. Orkesteret viser stor grad av fleksibilitet, både knyttet til bruken av orkesteret og når det gjelder å målrette virksomheten mot ulike satsingsområder og mot særlige målgrupper. Orkesteret ser det som vesentlig å satse mot nye publikumssegmenter og aldersgrupper.

Som regionens eneste profesjonelle orkester av sitt slag, ønsker Trondheim Symfoniorkester å dekke hele spekteret av musikk som ligger innenfor det moderne symfoniorkestres muligheter. Orkesteret vil både formidle et variert repertoar av klassisk musikk til et publikum som etterspør dette, og samtidig tilstrebe en sjangerbredde som kan appellere til et bredt

publikum som ikke oppsøker ordinære klassiske konserter. Kvalitetsmessig ønsker Trondheim Symfoniorkester å plassere seg som ledende i nasjonal og internasjonal sammenheng.

I evalueringsperioden har orkesteret hatt Eivind Aadland og Krzysztof Urbanski som sjefdirigenter.

## 7.2 Årlig rapportering til departementet – kvantitative indikatorer

### Kvantitative måleindikatorer mål 1 – Trondheim Symfoniorkesters bidrag til å gjøre musikk av høy kunstnerisk kvalitet tilgjengelig for så mange som mulig

*Formidle musikk av høy kunstnerisk kvalitet til et bredt publikum*

Resultatindikatorer	2010	2011	2012	2013	Gj.snitt 2010-13
1.1.1 Totalt antall publikum	63597	65564	68114	65325	65650
1.1.1.1 Herav publikum i Den kulturelle skolesekken (grunnskolen)		5682	2100	5943	
1.1.1.2 Herav publikum i Den kulturelle skolesekken (videregående)		0	200	1350	
1.1.2 Antall publikum på konserter rettet mot barn/unge	16406	10788	13488	17199	14470
1.1.3 Antall publikum på billetterte arrangement	43211	48189	46617	50637	47164
1.1.4 Antall publikum i egen konsertsal/fast arena	43897	53580	47212	47975	48166
1.1.5 Antall publikum på turnékonserter i Norge	4375	2064	1770	1730	2485
1.1.6 Antall publikum i utlandet	7180	0	0	5401	3145
1.1.7 Antall publikum på symfonikonserter	38311	41183	42973	51728	43549
1.1.8 Antall publikum på kammerkonserter	4016	2250	1843	2613	2681
1.1.9 Antall publikum på andre konsert- og forestillingsformer	21270	22131	23298	10984	19421

*Utvikle forestillingsformer og formidlingstiltak, særlig overfor barn og unge*

Resultatindikatorer	2010	2011	2012	2013	Gj.snitt 2010-13
1.2.1 Totalt antall konserter	121	88	110	107	107
1.2.2 Antall konserter rettet mot barn og unge	28	24	21	24	24
1.2.3 Antall konserter i egen konsertsal/fast arena	54	64	57	63	60
1.2.4 Antall turnékonserter i Norge for øvrig	8	4	3	3	5
1.2.5 Antall konserter i utlandet	5	0	0	4	2
1.2.6 Antall symfonikonserter	39	42	49	67	49
1.2.7 Antall kammerkonserter	11	18	30	21	20
1.2.8 Antall andre konserter og forestillingsformer	11	37	31	19	25
1.2.9 Antall transmisjoner	11	12	14	10	12
1.2.10 Antall utgitte CD-innspillinger.	0	3	0	0	1

I sin kommentar til tabellen viser Trondheim Symfoniorkester til forrige arbeidsperiode, som munnet ut i orkesterets 100-årsjubileum i 2009, og som markerte et høydepunkt for orkesteret.

Tabellene viser et nokså stabilt antall publikum i evalueringsperioden, men en markant økning i publikum på billetterte arrangementer.

## Kvantitative måleindikatorer mål 2 – Trondheim Symfoniorkesters bidrag til å fremme kunstnerisk utvikling og fornyelse

*Utvikle et allsidig repertoar som omfatter både norske og utenlandske samtidsuttrykk*

Resultatindikatorer	2010	2011	2012	2013	Gj.snitt 2010-13
2.2.1 Totalt antall fremførte verk	234	273	274	328	277
2.2.1.1 Herav orkesterverk		251	190	277	
2.2.1.2 Herav kammermusikalske verk		22	84	51	
2.2.2 Antall urfremføringer	2	6	6	2	4
2.2.3 Antall norske samtidsverk komponert de siste 50 år*)	38	21	14	10	21
2.2.3.1 Herav orkesterverk		20	11	4	
2.2.3.2 Herav kammermusikalske verk		1	3	6	
2.2.4 Antall utenlandske samtidsverk komponert de siste 50 år*)	43	63	28	17	38
2.2.4.1 Herav orkesterverk		57	19	9	
2.2.4.2 Herav kammermusikalske verk		6	9	8	

\*) Tallene for 2010 og 2011 omfatter alle verk komponert i løpet av de siste 50 år, mens tallene for 2012 og 2013 kun gjelder kunstmusikk.

I sin kommentar til tabellen over, peker Trondheim Symfoniorkester på at det for disse indikatorene vil være naturlige svingninger i antall fra ett år til et annet.

Orkesteret problematiserer begrepene ”kunstmusikk” og ”samtidsmusikk”, både i forbindelse med statistikk og årlig rapportering, og utfordrer seg selv til å definere samtidsbegrepet – ”... noe av det som ble rapportert som samtidsmusikk tidligere rapporteres ikke lengre (ikke kunstmusikk); bl.a. filmmusikk og annen musikk som er skrevet i vår tid, men som tangerer eller kan gå under andre sjangerbegrep. Vi synes denne klassifiseringen av ”kunstmusikk” er vanskelig, hvor går grensen, hvem avgjør hva som er hva?”

”Innenfor vår helhetlige tenking rundt program de siste årene, opplever vi også at å skille mellom samtidsmusikk og all musikk vi spiller generelt viskes mer og mer ut. Dette gjelder både hos musikere og publikum.”

*”Skillelinjene mellom det nye og det gamle er visket ut så lenge vi føler at musikken har kvalitet og fungerer opp mot publikum. I dag virker det å definere musikken i ”samtidboksen” noen ganger veldig kunstig, mye av det vi gjør er vanskelig å definere innenfor en sjanger.”*

I utviklingen av ny norsk musikk har samarbeid med regionens komponister om hovedverk som opera og konserter vært viktig. I mindre format har orkesteret samarbeidet med lokale komponister om prosjekter for barn og unge. Orkestret har jevnlig søknader til Kulturrådet om bestillingsverk.

### **7.3 Orkesterets egen vurdering av virksomheten**

#### **Vilje**

Trondheim Symfoniorkesters visjon:

*”Trondheim Symfoniorkester skal utvikle en tydelig og særegen profil og være en moderne orkesterinstitusjon. Orkesteret skal produsere og presentere orkestermusikk og musikkteater innenfor et bredt spekter. Det skal være et kraftsenter i Midtnorsk kulturliv og ut fra sin egenart være ledende i nasjonal og internasjonal sammenheng.”*

I egevalueringen sier orkesteret også:

*”Å gjenskape de gode prestasjonene om og om igjen; det er det det handler om for et orkester, uke etter uke. Repertoaret skifter, men kravet til prestasjon er det samme optimale. De skal forsøke å gjenskape situasjonen, formidlingsevnen, de sensitive, virtuose og magiske øyeblikkene live på scenen.*

*(...) Oppgaven er å balansere bredde på repertoar og sjanger samtidig som orkesteret opprettholder kvaliteten på alt det gjør. Bevisstheten rundt publikums ønsker er til stede hele tiden; det jobbes mye med å balansere de mer krevende elementene som ukjent repertoar, nytenking og samtidsmusikk, ukjente solister mot det publikummet som faktisk skal velge å høre konsertene.”*

Trondheim Symfoniorkester beskriver hvordan involvering og engasjement sikres gjennom musikernes representasjon sammen med kunstnerisk ledelse i råd og utvalg. Det er særlig programråd og faglig råd som er vesentlige i denne sammenhengen. Også allmøter er med på å sikre kommunikasjon med alle orkesterets musikere.

#### **Evne**

Trondheim Symfoniorkester har utarbeidet en arbeidsstrategi, omtalt som Kinderegget, med det store symfoniorkesteret med sitt kjernerrepertoar som grunnlag for virksomheten. Innenfor Kinderegget finnes flere elementer: TSOmusikkteater, TSOtidlig, TSOsamtid, TSO barn og ungdom, TSOturné, TSOtidlig, TSOsamfunn og TSOakademi. Gjennom denne strategien er orkesteret i gang med å utvikle program, kompetanse og virksomhet innenfor hvert av disse områdene.

Orkesteret viser til at den kunstneriske kompetansen kommer mest tydelig til uttrykk gjennom dirigentene, i første rekke sjefdirigent/kunstnerisk leder.

Tilførsel av førsteklasses dirigenter og ledere tilpasset de forskjellige program anses som viktig for kompetansen hos orkesterets musikere. Fleksible permisjonsordninger med mulighet til studier, hospiteringer og andre engasjementer samt utveksling med andre orkestre er dessuten med på å utvikle kompetansen.

Både dirigentene og musikerne er involvert i formidlingstiltak i forbindelse med konsertene og tiltak rettet mot spesielle publikumsgrupper. Orkesteret har egen kompetanse innenfor "outreach" overfor spesielle grupper,

Musikkteaterdriften har egen fagsjef som har ansvar for casting og forestillingsprofil og som er rådgiver i alle spørsmål knyttet til musikkteatervirksomheten.

Orkesteret har i perioden arbeidet systematisk med kommunikasjons- og merkevarearbeid. Erfaringen er at mange typer aktivitet og mange typer kunstnerisk samarbeid er mulig dersom orkesteret har fokus på kvalitet i alle ledd, uansett hvilken sammenheng orkesteret spiller i, og det sørges for riktig kommunikasjon utad.

## **Relevans**

### *Identitet/tilhørighet*

I egevalueringen skriver orkesteret: "*Trondheim Symfoniorkester er bevisst sin stilling som regionorkester og ser sin oppgave i å være et kvalitetsensemble i regionen som kan ivareta og presentere kvalitetskonserter innenfor genren for et bredt publikum. Samtidig ser orkesteret det som vesentlig å være ledende også i nasjonal og internasjonal sammenheng. Ut fra hovedformålet om å fungere optimalt i regionen og for det lokale publikum er også orkestermodell, samarbeidsmodell og kunstnerisk profil valgt*".

Orkesteret bruker selv begrepet "kulturell motor" om sin funksjon i regionen, og knytter dette til at både institusjonen som sådan og enkeltmusikere er involvert i store deler av det regionale musikkliv. Men horisonten går også videre ut mot et nasjonalt og internasjonalt publikum: "*Å tåle å måle seg med ethvert nasjonalt og internasjonalt nivå innen genren er en selvfølge, både for å forsvare de ressurser orkestret gis, og for å være tilstede for et publikum som er globalt orientert*".

Videre knyttes orkesterets legitimitet til kvalitet og bredde. "*Vi erfarer at vi kan strekke oss langt i type virksomhet; fra katedral til gatekonserter... så lenge det er gjennomført med kvalitet i alle ledd... Vi tror at det å nå bredt er viktig for orkestrets relevans og legitimitet. I tillegg til et sterkt kjernepublikum, er det viktig hele tiden å nå nye grupper: At så mange som mulig har hatt en positiv opplevelse med TSO, om ikke hver uke eller hver sesong; men nok til at man forstår og innrømmer orkestrets eksistens og relevans i samfunnet*". Symfoniorkesteret beskriver forøvrig en positiv utvikling i forhold til omdømme i regionen, publikumsoppslutning på abonnementskonserter, og større internasjonal oppmerksomhet.



Gjennom orkestermodellen ("Kinderegget") er de ulike satsingsområdene tydelige, dels i målgrupper, og dels knyttet til repertoar.

### *Særskilte målgrupper*

#### *Barn og unge*

I følge egenevalueringen har det de siste årene vært arbeidet systematisk og innovativt med barn og unge. Tiltakene har blant annet vært:

- Åpent hus med ulike aktiviteter og familiekonsserter
- Stadig flere barnehage- og skolekonsserter i Olavshallen
- Konsserter i videregående skole
- SUPERLØRDAG, der spillende ungdommer får delta sammen med orkesterets musikere, og får solistoppgaver med orkesteret

TSObarn og unge er en egen del av orkestermodellen. TSOakademi er en annen del, som representerer det arbeidet orkesteret legger ned på ulike talentutviklingsprogram og undervisningstilbud rettet mot musikkstudenter, unge solister og videregående musikkelever. Dette omfatter en rekke tiltak, blant annet: Prinsesse Astrid Musikkpris, Unge Talenter-konsserter og samarbeid med NTNU om blant annet masterkonsserter og mesterklasser.

#### *Det voksne publikummet*

I 2012 var Trondheim Symfoniorkester med på Agderforsknings Kulturpublikumsundersøkelse. Resultatet viser at kjernepublikummet er "*... en gruppe som har god økonomi, er høyt utdannet, reiser mye og er aktive mennesker*". Abonnentene er en stor og økende publikumsgruppe. Orkesteret beskriver en aktiv strategi for å tiltrekke seg nye grupper gjennom mer eksperimentelle konserttyper, blant annet konsertprosjektet "Score" med musikk fra dataspill, og ulike crossover-konsserter. Andre eksempler er "Mat og musikk" hvor kombinasjonen musikk og kulinariske opplevelser har blitt testet ut, eller "Happy hour" som er uformelle ettermiddagskonsserter til en billig penge.

Orkesteret gjennomfører flere konsserter med konferansier eller førsnakk for å komme tettere på publikum, og forteller at orkestermusikerne også er involvert i denne type arbeid. Videre fremholdes det at administrasjonen og ledelsen har kunstnerisk kompetanse som benyttes i formidling. Trondheim Symfoniorkester ønsker å styrke arbeidet med "outreach" gjennom en dedikert produsent som kan gi arbeidet en sterkere utvikling, tydelig profil og større nedslag.

Om rekruttering av publikum til mer eksperimentelt repertoar, sier orkesteret: "*Det som ofte lykkes, er presentasjon i nye former, nye konsertformer, andre arenaer, konseptuelle arrangementer*". Satsingen på samtidsrepertoar og forsøkene på å nå et nytt og større publikum berører hverandre innenfor orkestermodellen i TSOsamtid. Her satses det i følge besvarelsen på samtidsmusikk i en vestlig kunstmusikalsk sammenheng, men også på samarbeid med lokale/nasjonale komponister og arrangører om tilrettelegging av ulike sjangere for symfonisk besetning.

Orkesteret beskriver en aktiv markedsstrategi gjennom evalueringsperioden, og har et uttalt mål om å være tilgjengelige og i kontakt med publikum: Å møte publikum tett på og ha "løserer snipp". Videre heter det: *"De nye sosiale mediene åpner for en mer direkte kommunikasjon til og fra uten filter... Vi øyner altså en kommunikasjon der artistene må utvide sitt repertoar til også å fungere "off-stage" på nye måter... det nye er at publikum også vil inn i dialogen, mer direkte enn vi har vært vant med"*.

#### *Samarbeidsprosjekter med øvrige kulturaktører*

Orkesteret skriver: "TSO gjør svært mange produksjoner med utadrettet samarbeid. Vi har gjennom flere år opparbeidet oss mange nære samarbeidspartnere som vi kjenner godt, hvor vi samarbeider på regulær basis. Videre er vår grunnholdning at vi lar døren stå åpen for innspill utenfra samtidig som vi også aktivt leter opp nye samarbeidsparter og samarbeidsformer. Vi jobber mye med lokale og regionale samarbeidspartnere, ofte institusjoner eller grupper med kunstnerisk aktivitet som festivaler, utdanningsinstitusjoner eller andre profesjonelle ensembler".

Eksempler på samarbeidspartnere som nevnes i egevalueringen, er Luftforsvarets musikkorps, Olavsfestdagene, Nidarosdomen, Trøndelag Teater, Trondheim kulturskole og Trondheim Kammermusikkfestival. Orkesteret kan også vise til samarbeid med nasjonale og internasjonale institusjoner.

## **7.4 Panelets vurdering**

### **Vilje**

*"... Og symfoniorkesteret er på mange måter det mest sammensatte, det mest vidtfavnende og det mest storslagne instrument mennesket har skapt for å kunne gjøre en indre forestilling om musikk og harmoni hørbar. Den symfoniske musikken er også i en særklasse. Gjennom skiftende tider har den utviklet seg og klart å opprettholde en posisjon som opptar mennesker i alle aldre og alle kulturer. (...) Musikk er forbundet med noe dypt menneskelig. Menneskets søken etter musikk er også noe allment menneskelig, uavhengig av livssyn eller verdisyn eller kulturell bakgrunn."*

Med dette utsagnet plasserer Trondheim Symfoniorkester seg i en klar humanistisk sammenheng. Dette reflekteres etter panelets oppfatning i orkesterets forhold til sitt kunstneriske uttrykk, sin samtid og sine omgivelser.

I sin rapport skriver orkesteret innledningsvis: *"TSO vil som regionens eneste profesjonelle ensemble av dette slag, dekke hele spekteret av musikk som ligger innenfor et moderne symfoniorkestres muligheter."* Vi mener at orkesteret lever opp til denne ambisjonen gjennom sin kreative og innovative orkesterprofil.

Utgangspunktet for Trondheim Symfoniorkester er at musikken er av høy kvalitet, men orkesteret problematiserer forholdet samtid kontra historiske verk. Det melder at *"Innenfor vår helhetlige tenking rundt program de siste årene, opplever vi også at skillet mellom*

*samtidsmusikk og all musikk vi spiller generelt viskes mer og mer ut.*” Her ligger det, etter panelets mening, muligheter for videre refleksjon og kunstnerisk tenking.

Orkesteret understreker i møter med panelet og i sin besvarelse at det ofte kan være utenforliggende årsaker til de kunstneriske valg som tas. Det kan for eksempel handle om repertoaret eller tilgjengeligheten til dirigenter eller solister orkesteret ønsker å samarbeide med. Likevel finner panelet i sin gjennomgang av orkesterets programmering for 2010 til 2013 mange interessante trekk.

Geografisk henter orkesteret repertoaret fra 18 opphavsland, hvorav fire ikke-europeiske (USA, Argentina, Kina, Australia). Det tidligere Øst-Europa er representert med hele 37 prosent av det totale programtilbudet (Russland, Polen, Tsjekkia, Ungarn, Estland). Panelet ser dette som en naturlig konsekvens av at sjefdirigent Krzysztof Urbanski er polsk, og bringer med seg et symfonisk kjernerepertoar som stadig utvides. ”Urbanski-effekten” er også synlig ved noen gjengangere blant solistene. At Urbanski favoriserer visse epoker, komponister og solister behøver ikke være problematisk, så lenge øvrig programmering veier opp for dette.

Russland og Tyskland er likt fordelt som opphavsland, begge med rundt 25 prosent av det totale repertoaret, men med hovedtyngden på henholdsvis 1800-tallet (spesielt Beethoven) og 1900-tallet (spesielt Prokofiev og Sjostakovitsj). Verken Norge eller de øvrige nordiske land er særlig sterkt representert.

Repertoaret orkesteret har fremført i evalueringsperioden spenner over cirka 300 år, med en klar økning av antall verk frem mot vår egen tid. Hele 75 prosent av repertoaret er komponert etter 1850, jevnt fordelt over de 150 årene frem til år 2000. Videre er det fremført 14 verk komponert etter 2000, hvorav noen er bestillingsverk.

Tematisk sammenheng og konsentrasjon i program avspeiles for øvrig i store deler av programtenkingen. Orkesteret går ofte utenom ”standard-programmeringen” i symfoniske konserter, ved å tilby f.eks. ren ”Ungarsk konsert”, ”Fransk konsert”, ”Brahms-konsert”, ”Dvorák-konsert” og Mozart vs Bruckner. Denne formen for konsentrert program, som gir publikum en mulighet for musikalsk fordypning, vil panelet gi orkesteret honnør for.

Panelet mener at Trondheim Symfoniorkester, med sin holdning til begrepet ”samtidsmusikk”, bidrar i positiv retning til å ufarliggjøre sjangerbegrepet. Det er gjort mange forsøk på å definere samtidssjanger. I enkelte situasjoner kan det være hensiktsmessig å skille mellom partiturmusikk versus ikke-partiturmusikk/improvisert musikk. Men selv denne inndelingen fanger ikke opp tiltakene som orkesteret har iverksatt med hensyn til utradisjonelle produksjoner, hvor symfoniorkesteret søker nye arenaer, nye musikalske møter og eksperimentelle produksjoner.

Hovedinntrykket panelet sitter igjen med etter å ha studert orkesterets repertoar fra 2010 til 2013, er stor spennvidde. Det er i mindre grad mulig å få øye på en overordnet idé med hensyn til utvikling og bearbeiding av nytt musikalsk materiale.

Det virker meningsfullt i forbindelse med evalueringen av Trondheim Symfoniorkester å trekke inn to spesifikke komponenter som i høyeste grad har fått og vil få konsekvenser for

den langsiktige kunstneriske utviklingen. Som det eneste orkesteret i Norge har symfoniorkesteret et intimt samarbeid med et kammerorkester – Trondheimsolistene. Dette gir store muligheter for utforming av et utvidet orkesterrepertoar og har administrative fordeler. Panelet vil tro at det er et større potensial for å utnytte dette.

I evalueringsperioden merker panelet seg den formaliserte organiseringen der musikkteater/opera inngår i orkesterets grunnoppdrag. Trondheim Symfoniorkester har bevisst valgt å bruke begrepet musikkteater fremfor opera. Igjen handler det om å bygge ned sjangermessige barrierer. Samtidig rommer begrepet musikkteater så mye mer enn den klassiske opera. Musikkteaterdriften i orkesteret gir rike muligheter for kunstnerisk utvikling og nytenking. I løpet av vurderingsperioden kan Trondheim Symfoniorkester vise til stor bredde, fra mektige operaer som Puccinis Turandot, via ”ABBA – Thank you for the Music” til Gisle Kverndokks kammeropera Påske (i samarbeid med AdOpera).

Panelet mener orkesteret utviser stor spennvidde i produksjoner de siste fire år. Panelet merker seg også de svært store kunstneriske ambisjoner orkesteret viser overfor nye publikumssegmenter, der spesielt original satsning overfor barn og unge utmerker seg som kunstnerisk nyskapende.

## **Evne**

Trondheim Symfoniorkester har etter egen oppfatning hatt en klar kunstnerisk utvikling de senere årene. Denne oppfatning deles av panelet. Selv beskriver orkesteret perioden frem til jubileet i 2009 som en solid kompetansebyggingsperiode under sjefdirigenten Eivind Aadland. Fra 2010/2011-sesongen tiltrådte den unge polske dirigenten Krzysztof Urbanski som ny sjefdirigent. Etter orkesterets oppfatning har dette gitt ny dynamikk og økt popularitet for orkesteret. De snakker om en ”Urbanski-effekt”.

Den dynamikk og oppmerksomhet som Urbanski har generert, er udelt positiv. Men som orkesteret selv er klar over, stiller dette store krav til videreføring når en ny sjefdirigent skal overta stafettspinnen. Det er åpenbart at orkesterets kunstneriske grunnfjell er den enkelte musikers kompetanse og evne til samhandling. Ved de konsertene panelet har kunnet overvære, er det åpenbart at vi snakker om et godt symfoniorkester. Dette dokumenteres også i CD-innspillingene fra perioden som er stilt til rådighet for panelets deltagere.

Mulighetene for utvikling av orkesteret i perioden 2010 til 2013 er etter panelets oppfatning vesentlig styrket ved den organisasjons- og administrasjonsoppbygging som har foregått. Vi merker oss at dette skaper klare kommandolinjer, tydelig ansvarsfordeling og muligheter for den enkelte til å delta i de kunstneriske prosesser, uten at ansvarsfordelingen trekkes i tvil.

Etter panelets oppfatning har orkesteret i perioden vært meget bevisst og profesjonelt i sitt markeds- og kommunikasjonsarbeid. De viser både i besvarelsen og i samtaler bevisst refleksjon, og en godt gjennomtenkt plan for å komme i dialog med sitt publikum.

Trondheim Symfoniorkestets sesongprogrammer har en god layout, med både spennende og kreative konserttitler og illustrative tekster, og fungerer i så måte som en god appetittvekker for kommende sesongs publikum. Det er tydelig at det gjøres et godt arbeid her. Panelet er

selvsagt helt på det rene med at det er grenser for hvor mye informasjon det er plass til i en slik publikasjon, men har merket seg en tendens til manglende konsekvens i komponistomtaler og presentasjon av solister.

Et annet felt som for Trondheim Symfoniorkester har åpnet mange nye muligheter i evalueringsperioden, er initiering av omfattende, strukturerte samarbeidsprosjekter. En rekke profesjonelle og frivillige aktører er dratt inn i et forpliktende samspill. For panelet virker det som dette er gjensidig befruktende.

Trondheim Symfoniorkester holder til i Olavshallen. Orkesteret peker på at selve salen er bra, men at kulturhusdrift og kommersiell drift i huset legger begrensninger på orkesterets muligheter og fleksibilitet. Olavshallen er 25 år gammel og bærer sterkt preg av flerbrukshus som en hybrid mellom forretning, kulturhus og kontorer. Panelet er kjent med at det foregår diskusjoner i Trondheim om radikale grep for å endre dagens situasjon. Det ligger utenfor vårt mandat å ha synspunkter på dette, men panelet anerkjenner at slik strukturen er i Olavshallen i dag, fungerer den ikke optimalt for orkesteret. Når det er sagt, er panelet positivt til selve konsertsalens akustikk og funksjonalitet, kanskje spesielt den klanglige rikdom som fremkommer på balkong og galleri.

## **Relevans**

Trondheim Symfoniorkester har etter panelets oppfatning en svært viktig og sentral rolle i byens og regionens kunstliv. Orkesteret representerer både musikalsk kontinuitet og høy faglig kompetanse. Sammen med Trondheimsolistene utgjør det hovedvekten av det klassiske musikalske tilbudet i byen. Panelet opplever at orkesteret med sitt utadvendte og entusiastiske preg virkelig ønsker og i stor grad klarer å være en musikalsk hjørnestein i byens musikkliv. Det fremstår profilert og tilgjengelig, og har klare metodiske og pedagogiske tanker om hvordan de vil nå ut til brede grupper av befolkningen.

Orkesteret har en høy bevissthet rundt sitt samfunnsansvar og oppdrag som kulturinstitusjon, og lar dette komme til syne gjennom strategiske satsinger. Symfoniorkesteret klarer på en reflektert måte å synliggjøre hvordan både bredde og kvalitet er viktig for å gi relevans og legitimitet i forhold til de tilskudd som gis. Gjennom sitt omfattende samarbeid med lokale kulturaktører kan orkesteret med rette kalle seg for en motor i kulturlivet i Trøndelag. Videre mener panelet at orkesteret tar betydelig grad av medansvar for rekruttering og talentutvikling gjennom TSO barn og unge og TSO akademi. Panelet mener det er positivt at orkesteret satser så bevisst på å løfte frem unge lokale talenter, både solister og komponister.

Trondheim Symfoniorkesters satsning overfor barn og unge er etter panelets mening forbilledlig. Det er en vilje til å møte barn på deres premisser og stimulere barnas musikalske nysgjerrighet. Orkesteret sier også i sin rapport at det synes det er spennende å jobbe med dette segmentet. Det er tydelig. Ikke minst er regelmessigheten en styrke ved orkesterets arbeid på dette feltet.

Trondheim Symfoniorkester synes å være i god kontakt med sitt publikum. Orkesteret fremstår som oppmerksomt på nye forventninger til dialog mellom orkester og publikum

gjennom blant annet sosiale medier. Panelet tror Trondheim Symfoniorkester har enda mer å bidra med når det gjelder arbeidet med å fornye og utvikle den tradisjonelle abonnementskonserten. Det er panelets oppfatning at Trondheim Symfoniorkester forvalter sitt samfunnsansvar på en god måte, og meget bevisst arbeider for å "gjøre musikk av høy kunstnerisk kvalitet tilgjengelig for flest mulig".

### **Målretting av virksomheten og best mulig ressursutnytting**

Strategier og styringsrutiner er bestemmende for Trondheim Symfoniorkesters ressursutnytting. I møter mellom panelet og orkesteret samt orkesterets egnevaluering er det gitt en fyldig og god beskrivelse av tiltak og rutiner som skal sikre god økonomistyring og effektiv ressursutnyttelse.

Trondheim Symfoniorkester har etter panelets oppfatning en klar og oversiktlig strategiplan. Den sier kortfattet noe om visjon, formål og kunstnerisk virksomhet. Videre har den definerte mål om publikum, kommunikasjon, samarbeidspartnere, økonomi, ansatte, organisasjon og samfunnsoppgave. I møtet med panelet understreket orkesteret at det på bakgrunn av strategiplanen arbeides meget spesifikt med rullerende handlingsplaner for hver sesong. I vedlegg til symfoniorkesterets innsendte besvarelse fremgår det tydelige hvilke oppgaver og ambisjoner orkesteret har foran hver sesong (Handlingsplan 2011/2012).

Trondheim Symfoniorkester har i evalueringsperioden levert positive regnskapsresultater og styrket egenkapitalen. Orkesteret synes å ha kontroll på pensjonskostnadene. Billetinntektene er doblet i løpet av perioden. Egeninntektene har økt med 33 prosent i perioden og utgjorde 10 mill. kroner (8,7 prosent av totalbudsjettet) i 2013. Faste og variable lønnskostnader, pensjon og husleie har utgjort 85 prosent i perioden.

Trondheim Symfoniorkester har i evalueringsperioden gjennomført strategiske tiltak på det organisatoriske, økonomiske og kunstneriske området. De uttalte målene har vært å skape bedre totaloversikt, bedre økonomistyring, større effektivitet og bedre sluttresultat både kunstnerisk og administrativt.

Orkesteret har i evalueringsperioden iverksatt følgende tiltak:

- Etablering av ny orkestermodell som sikrer ressurser og kompetanse for det store repertoaret og musikkteatervirksomhet samt legger til rette for parallelle ensemble- og kammerproduksjoner
- Målretting av planlegging og tydeliggjøring av institusjonens tilbud gjennom inndeling av virksomheten i forskjellige programkategorier
- Formalisert samarbeid med Trondheimsolistene
- Implementering av Musikkteatret som en del av organisasjonen
- Endring av tariffavtalen gjennom PSU-avtalen. Dette har gitt økt fleksibilitet mht. gjennomføring av prøver, konserter, musikkteater samt økte muligheter for utgivelser og publisering
- Etablering av rutiner og arbeidsprosesser som inndeler produksjonslinjen i tre faser; skapende, besluttende og gjennomførende
- Tydeliggjøring av lederfunksjonen i de tre fasene

- Tydeliggjøring av direktøren som organisasjonens øverste ansvarlige i både kunstneriske, økonomiske og administrative spørsmål
- Overgang fra kollektiv til individuell arbeidstidsberegning
- Endring av pensjonsordningen for å stabilisere pensjonskostnadene

Flere av tiltakene er prøveordninger og skal evalueres.

Bakgrunnen for tiltakene var et ønske om å oppgradere og fornye orkesterets tilbud til publikum og de ulike samarbeidspartnerne, skape en mer variert og innholdsrik tjeneste for musikerne og oppnå høyere kvalitet på orkesterets arbeid.

Man innså at det ligger uløselige bånd mellom økonomi, det kunstneriske programmet og arbeids- og beslutningsprosessene, og at det er dette arbeidet som i sum konstituerer institusjonens samlede konsert- og publikumsmessige resultat, både kvantitativt og kvalitativt. For å skape bedre muligheter for endring, og bedre klarhet og flyt i beslutningsprosessene, så man derfor behov for å tydeliggjøre direktøren som øverste ansvarlig i alle spørsmål og å gi administrasjonen leder- og beslutningsansvar i det kunstneriske arbeidet som foregår utenfor podiet.

Trondheim Symfoniorkester fremhever samtidig at demokrati og medbestemmelse fortsatt utgjør en viktig del av organisasjonens verdigrunnlag. En slik inkludering gir både eierskap, tilhørighet og identitet blant de ansatte og sikrer forankring i viktige spørsmål. Komité- og utvalgsstrukturen er derfor beholdt, men direktøren utpeker ledere av sentrale råd og utvalg.

I den siste tiårsperioden har Trondheim Symfoniorkester gjennomgått en gradvis transformasjon fra å holde ukentlige symfonikonsserter med forholdsvis tradisjonelle programmer til i dag å fremstå som et mer moderne, åpent og fleksibelt orkester.

Panelet har sett med stor interesse på det arbeidet som Trondheim Symfoniorkester har gjennomført. I sum er dette meget omfattende endringer som griper inn i både den kunstneriske og administrative organiseringen, arbeidsprosesser i produksjonslinjen, programmeringen, selve orkesterkonseptet, tariffavtalen og pensjonsordningen.

Orkesteret fremhever at det ligger et uutnyttet potensial for enda mer og variert aktivitet som følge av tariffendringene. Begrensningene for ytterligere aktivitetsøkning ligger nå først og fremst i produksjons- og formidlingsapparatet.

Omstillingsarbeidet og resultatene så langt indikerer gode samarbeidsforhold i organisasjonen. De ulike initiativene vitner om vilje og evne til å skape mer aktivitet innenfor budsjettammen. Kvaliteten i Trondheim Symfoniorkesters gode ressursutnyttelse kommer både publikum og de ulike samarbeidsaktørene til gode.

## 8 Panelets sluttcommentar

Kulturdepartementet har med denne evalueringen ønsket å gå videre i arbeidet med en kvalitativ vurdering av kunstinstitusjoner. I sitt arbeid med vurderingen av tre orkesterinstitusjoner har panelet forsøkt å bruke erfaringene fra pilotprosjektet beskrevet i rapporten ”Kvalitet for alle penga?”.

Det er behov for å vurdere kulturinstitusjonenes kunstneriske arbeid. Metodene for en slik vurdering må utvikles over tid. Panelet har funnet det nyttig å bruke ønskekvistmodellen. Den har både tydeliggjort institusjonenes egevaluering og styrket samtalen mellom orkestrene og panelet. Vi har konstatert sterk vilje i institusjonene til å trenge dypere inn i spørsmål om kunstnerisk kvalitet.

I NOU 2013:4 *Kulturutredningen 2014* understreker Engerutvalget betydningen av videre arbeid for evaluering av kunstnerisk kvalitet:

*”Kvantitative måleindikatorer bør erstattes av kvalitetsvurderinger og analyse av kulturinstitusjonenes samfunnsrolle (...) Den kunstneriske og faglige kvaliteten ved kulturinstitusjonene unndrar seg for en stor del kvantitative målinger. Derfor har mål- og resultatstyringen i praksis kommet til å fokusere på andre sider ved kulturinstitusjonenes virksomhet. Mål om kunstnerisk og faglig kvalitet i kulturinstitusjonenes virksomhet kan derfor komme til å fortone seg som mindre reelle og betydningsfulle enn for eksempel besøkende barn og unge.”*

Språk blir alltid fattig når det skal forsøke å fange kunstens egentlige vesen. Rapportens tittel, ”Der ordene slutter”, henviser til situasjonen der ord kommer til kort i forsøket på å si noe vesentlig om kunstens innhold og mening. Vår oppfatning er likevel at metodikken brukt i denne evalueringen har hjulpet oss et stykke på vei. Samtalen mellom institusjonene og panelet har hatt en egenverdi. Det er å håpe at denne verdien reflekteres i rapporten.

Musikken fremført i konsertsalen gir en individuell kunstopplevelse, i samhandling med andre. Selv om det ikke finnes fasit for den personlige opplevelsen, kan mange elementer likevel måles kvalitativt. Grunnleggende egenskaper i orkesteret som samspill, presisjon, intonasjon og ikke minst det at orkesteret ”vil det samme” trekker opp den kunstneriske kvalitet. Panelet har konstatert at disse faktorene i høy grad er til stede i alle de tre institusjonene som er evaluert.

I de senere år har begrepet ”den moderne orkestermusikeren” fått en viss utbredelse, selv om det er noe uklart hva en forstår med dette. Slik panelet oppfatter det, stilles det langt flere og definerte krav til orkestermusikeren i dag enn for bare få år siden. Det kreves mer enn å beherske spill og samspill. Stadig nye arenaer og spillesituasjoner krever utøvere som behersker hele spekteret av musisering: fra den store orkestersituasjonen til det minste kammerformatet.

I tillegg stiller stadig nye konsertarenaer og konsertformer større krav til musikernes formidlingsevne. Det er ikke lenger nok bare å spille godt. Publikum nyter godt av en større formidlingskompetanse blant både orkestermusikerne og i administrasjonene.



De senere år har dessuten ny kunnskap og bevissthet utfordret kunstinstitusjonens samfunnsorientering. Det er åpenbart at for å få større relevans i samfunnet må institusjonene også utvikle forholdet til omverdenen. Det er gledelig å se at dette har blitt viktigere for orkestrene i perioden.

Samtidig vil utvidelsen av arenaer, variasjonsbredden i formater og større samfunnsmessig relevans lett kunne skape situasjoner der ”alle institusjoner må levere alt”. Panelet tror det fremover vil være viktig for orkestrene klart å definere hvilke områder de vil satse på og kanskje legge mer ressurser i disse.

Et tilbakevendende moment hos alle de tre evaluerte institusjonene har vært en viss rådvillhet og frustrasjon overfor dagens mediebilde. Der orkestrene tidligere nærmest var alene om å tilby konserter, er de i dag en av mange aktører som sloss om oppmerksomhet. Gamle dagers forhåndstale av kommende konserter med tilhørende presentasjon av solister og dirigenter synes å være en saga blott. Likeså kontinuerlig kritikk etter hver prestasjon. Panelet tror at orkestrenes bevissthet om bruk av digitale medier og strategier i markeds- og kommunikasjonsøyemed både kan og bør styrkes.

Innenfor orkestrene har det vært en tilbakevendende diskusjon om vektleggingen av samtidens kunstuttrykk sett i forhold til det historiske materialet. Panelet ser at flere av orkestrene kan videreutvikle denne diskusjonen, men vil samtidig peke på at de selv er klar over utfordringene, og arbeider aktivt både med å definere samtidens uttrykk, og ikke minst å gjøre disse relevante i forhold til det totale tilbud.

Nytenkning på orkesterfeltet stiller større krav til organisering av virksomheten og administrativ kompetanse. Organisasjonsendringer og videre spesialisering og kompetansebygging vil være nødvendig.

Den moderne orkestermusikeren er både en høyt kvalifisert kunstner og en viktig samfunnsaktør. Panelets oppgave i denne sammenheng har ikke vært å gi enkeltkunstneren eller institusjonen nye løsninger eller råd. Likevel er det vårt håp at evalueringsprosessen kan inspirere til større grad av refleksjon omkring de oppgavene som orkestrene skal løse på et stadig høyere kunstnerisk nivå.

Panelet tror at kunstnerisk kvalitet i seg selv gir økt selvtillit – og at det igjen resulterer i djervere tanker og ideer. Økt selvtillit kan også føre til mer og bedre samarbeid med andre aktører innen kunst og kultur. Bergen Filharmoniske Orkester, Det Norske Blåseensemble anno 1734 og Trondheim Symfoniorkester består alle av fremragende musikere. Den musikkfaglige og administrative kompetansen gir alle de tre orkestrene store muligheter til å nå et stadig større publikum og strekke seg enda lenger kunstnerisk.

Vedlegg  
Evalueringsskjema

Lenke  
[www.regjeringen.no/kudrappporter](http://www.regjeringen.no/kudrappporter)

Kilder  
Orkestrenes egnevaluering/svar på evalueringsskjemaene  
Møter med orkestrene  
Årsmeldinger  
Strategiplaner  
Konserter høsten 2013–våren 2014  
Innspillinger  
Kritikker av konserter/innspillinger for perioden 2010–2013

Ønskevistmodellen

Jørn Langsted, Karen Hannah og Charlotte Rørdam Larsen: *Ønskevistmodellen. Kunstnerisk kvalitet i performativ kunst*, Klim 2003

Jørn Langsted, Karen Hannah og Charlotte Rørdam Larsen: *Ønskevisten, en håndbog i evaluering af teater, dans og musikk*, Klim 2008

## Evaluerings skjema - orkestre

### Innledning - kort presentasjon av orkestret.

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

### 1. Musikk – mål 1: Gjøre musikk av høy kunstnerisk kvalitet tilgjengelig for flest mulig

1.1 Tall de siste fire år for resultatindikatorerne under resultatmål 1.1 *Formidle musikk av høy kunstnerisk kvalitet til et bredt publikum*, satt sammen i én tabell.

1.2 Tall for de siste fire år for resultatindikatorerne under resultatmål 1.2 *Utvikle forestillingsformer og formidlingstiltak, særlig overfor barn og unge*, satt sammen i én tabell.

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

1.4 Har orkestret egne publikumsundersøkelser som kan belyse måloppnåelsen?

1.5 Orkestrets analyse og vurdering av utviklingen.

### 2. Musikk – mål 2: Fremme kunstnerisk utvikling og fornyelse

2.1 Tall for de siste fire år for resultatindikatorerne under resultatmål 2.2 *Utvikle et allsidig repertoar som omfatter både norske og utenlandske samtidsuttrykk*, satt sammen i én tabell.

2.2 Orkestrets analyse og vurdering av utviklingen.

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

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

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

2.6 Hvordan arbeider orkestret med egnevaluering som en del av den løpende virksomheten, eventuelt også i styresammenheng.

2.7 Egenvurdering av kvalitet. *Evaluerings spørsmålene er utformet etter Ønskevistmodellen. Ønskevistmodellen gjør sin vurdering av kunstnerisk kvalitet som et samspill mellom vilje, evne og relevans. En viktig begrunnelse for modellen er å skape et «samtalerom», en refleksjon over egen situasjon til beste for orkesteret og publikum.*

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

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

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

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

#### 2.7.2 Hva gjør dere for å opprettholde og styrke engasjementet innenfor orkesteret?

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

#### 2.7.3 Hva gjør dere i orkesteret for å opprettholde og styrke engasjementet utad?

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

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

#### 2.7.4 Satser dere på særskilte kunstneriske sjangere/retninger og aktiviteter?

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

#### 2.7.5 Hvilken kunstnerisk, ledelses- og formidlingskompetanse har orkesteret?

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

#### 2.7.6 Hvordan synliggjør dere orkestrets egenart?

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

### **Relevans (nødvendighet/samspill med tiden/dialog med publikum/mot/satsing/ ”øyenåpnende effekt”)**

#### 2.7.7 Hvilke målgrupper har dere?

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

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

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

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

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

### **3. Musikk – mål 3: Målrette virksomheten og utnytte ressursene best mulig**

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

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

3.2.2 Videre spørsmål til egnevaluering av god ressursutnyttelse

- Når, og i hvilke sammenhenger, vurderes hva som vil være god ressursutnyttelse sett i forhold til de målene man arbeider mot? Samlet? For den enkelte produksjon? Diskuteres alternative og mer ressurseffektive produksjonsmåter? Hvordan arbeider styre og ledelse med dette på strategisk nivå?
- Hvilke avveininger gjøres, og hvordan påvirker de kunstneriske målsettingene slike avveininger? Gi eksempler.
- Inngår evaluering av ressursutnyttelse som et fast punkt i den systematiske egnevalueringen? På årsbasis? For den enkelte produksjon?
- Hvilke egne nøkkeltall som kan indikere god ressursutnyttelse, finnes? Eksempelvis: fordeling av ressursbruk mellom de forskjellige deler av virksomheten (kunstnerisk, teknisk, støttefunksjoner), forhold faste/variable kostnader, forhold kjøp av tjenester/bruk av egne krefter.

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

### **4. Særskilte problemstillinger**

Er det andre problemstillinger dere gjerne vil ha belyst?

## **5. Arbeidet med denne egenervalueringen**

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



Publikasjonskode: V-0969 B  
Trykk: DSS - 06/2014 - opplag 200