



# I takt med tiden

En evaluering av  
Oslo-Filharmonien og Kristiansand Symfoniorkester/Opera Sør





## Til Kulturdepartementet

I St.meld. nr. 32 (2007–2008) *Bak kulissene* varslet Kulturdepartementet innføringen 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 Kulturdepartementets budsjett.

Panelet legger med dette fram sin rapport.

Oslo, 12. juni 2015

Sten Cranner  
*leder*

Gro Bergrabb

Hild Borchgrevink

Audun Hasti



<b>1</b>	<b>Innledning og formål</b>	7
1.1	Panelet	7
1.2	Formålet med evalueringen	7
1.3	Evalueringens oppbygging	8
<b>2</b>	<b>Evalueringsmetode</b>	8
2.1	Ønskekivistmodellen	8
2.1.1	Dialog	8
2.2	Dokumentanalyse, egenanalyse og dialog	9
2.3	Evalueringsprosessen	9
2.4	Panelets innledende betraktninger	10
2.4.1	Kunstnerisk kvalitet i orkestrene	10
2.4.2	Ressursutnyttelse i orkestrene	11
<b>3</b>	<b>Evaluering av Oslo-Filharmonien</b>	12
3.1	Presentasjon av Oslo-Filharmonien	12
3.2	Egenevaluering	12
3.2.1	Profil og viktigste kjennetegn	12
3.2.2	Bidrag til å gjøre musikk av høy kunstnerisk kvalitet tilgjengelig for flest mulig	13
3.2.3	Bidrag til å fremme kunstnerisk utvikling og fornyelse	14
3.2.4	Egenvurdering av kvalitet	14
3.2.5	Egenvurdering av målrettet virksomhet og god ressursutnyttelse	15
3.3	Panelets vurdering	16
3.3.1	Orkesterets ressursutnyttelse	16
3.3.2	Orkesterets <i>vilje</i>	20
3.3.3	Orkesterets <i>evne</i>	22
3.3.4	Orkesterets <i>relevans</i>	23
3.3.5	Konklusjon	24
<b>4</b>	<b>Evaluering av Kristiansand Symfoniorkester/Opera Sør</b>	25
4.1	Presentasjon av Kilden Teater- og Konserthus	25
4.1.1	Organisasjons- og driftsmodell	25
4.1.2	Fellesprosjekter	26

4.1.3	Kilden Dialog .....	26
4.2	Presentasjon av Kristiansand Symfoniorkester .....	26
4.3	Presentasjon av Opera Sør .....	27
4.4	Egenevaluering .....	28
4.4.1	Profil og viktigste kjennetegn .....	28
4.4.2	Bidrag til å gjøre musikk av høy kunstnerisk kvalitet tilgjengelig for flest mulig .....	29
4.4.3	Bidrag til å fremme kunstnerisk utvikling og fornyelse .....	30
4.4.4	Egenvurdering av kvalitet .....	31
4.4.5	Egenvurdering av målrettet virksomhet og god ressursutnyttelse .....	31
4.5	Panelets vurdering .....	32
4.5.1	Orkesterets ressursutnyttelse .....	32
4.5.2	Orkesterets <i>vilje</i> .....	36
4.5.3	Orkesterets <i>evne</i> .....	37
4.5.4	Orkesterets <i>relevans</i> .....	39
4.5.5	Vurdering av Opera Sør .....	40
4.5.6	Konklusjon .....	42
<b>5</b>	<b>Panelets sluttkommentar</b> .....	<b>43</b>
<b>6</b>	<b>Vedlegg</b> .....	<b>45</b>

# 1 Innledning og formål

Høsten 2012 ble det utarbeidet en pilot for evaluering av scenekunstinstitusjoner i samarbeid med Norsk Teater- og Orkesterforening. Våren 2013 ble Nationalteatret, Sogn og Fjordane Teater og Rogaland Teater evaluert. Våren 2014 ble Det Norske Teatret, Nordland Teater og Trøndelag Teater evaluert. I samme periode ble de første evalueringene på orkesterfeltet gjennomført: Bergen Filharmoniske Orkester, Det Norske Blåseensemble anno 1734 og Trondheim Symfoniorkester.

I denne omgangen, i perioden oktober 2014 til mai 2015, evalueres både orkestre og scenekunstinstitusjoner. Av scenekunstinstitusjoner evalueres Agder Teater, Teatret Vårt i Molde og Den Nationale Scene. Av orkestre evalueres Oslo-Filharmonien og Kristiansand Symfoniorkester / Opera Sør. Grunnlaget for å evaluere Opera Sør er det nære samarbeidet med Kristiansand Symfoniorkester. Evalueringsperioden omfatter de fire årene i perioden 2011–2014. Dette er evalueringsrapporten for orkester.

## 1.1 Panelet

Kulturdepartementet har oppnevnt et panel bestående av fire fagpersoner som på forskjellig måte har relevant og dekkende erfaring fra og kompetanse og kunnskap om musikkfeltet i Norge. Panelmedlemmenes ulike tilknytning til musikkfeltet gjør panelet samlet sett kvalifisert for oppdraget. Kulturdepartementet er oppdragsgiver og sekretariat for evalueringen.

Panelet består av Sten Cranner (*leder*), Gro Bergrabb, Audun Hasti og Hild Borchgrevink.<sup>1</sup>

Fagfellevurderinger gir grunn til å spørre om nærheten til feltet kan gjøre medlemmer i det oppnevnte panelet inhabile når det gjelder de orkestrene som nå evalueres. Spørsmålet har vært vurdert både av panelet selv og av departementet i henhold til forvaltningslovens kapittel II *Om ugildhet*. Konklusjonen er at det ikke foreligger habilitetskonflikt i evalueringen av Oslo-Filharmonien og Kristiansand Symfoniorkester / Opera Sør.

## 1.2 Formålet med evalueringen

Mål- og resultatstyringssystem på kulturområdet forutsetter at både den kvantitative og kvalitative dimensjonen er ivaretatt. Den kvalitative dimensjonen lar seg vanskelig måle gjennom rent objektive indikatorer. Kulturdepartementet gjennomfører derfor periodiske evalueringer hvor kvalitativ utvikling står sentralt.

Mål for de statlige bevilgningene på musikkområdet er trukket opp i de årlige budsjettproposisjonene og i tilskuddsbrev til institusjonene. Virksomheter som mottar tilskudd, rapporterer årlig om sine resultater. Regjeringens hovedmål for kap. 323 Musikkformål i evalueringsperioden 2011–2014 er:

- å gjøre musikk av høy kunstnerisk kvalitet tilgjengelig for flest mulig
- å fremme kunstnerisk utvikling og fornyelse

---

<sup>1</sup> Vedlegg 1 Om panelet

Formålet med evalueringen er å framskaffe kunnskap som kan belyse hvordan orkestrene bidrar til at målene på musikkområdet nås. Evalueringen vurderer også målene om kunstnerisk kvalitet og tilgjengelighet i lys av effektiv ressursutnyttelse.

### 1.3 Evalueringens oppbygging

Kapittel én redegjør for bakgrunnen for evalueringen. I kapittel to redegjøres det for metodebruk, og det gis en kort presentasjon av ønskevistmodellen og på hvilken måte modellen er brukt som analyseverktøy i evalueringsarbeidet. Kapitlet inneholder også generelle betraktninger om utfordringer i orkesterfeltet. I kapittel tre evalueres Oslo-Filharmonien. I kapittel fire evalueres Kristiansand Symfoniorkester og Opera Sør. Kapitlet gir også en presentasjon av Kilden Teater- og Konserthus for Sørlandet. Panelet gir sin sluttkommentar i kapittel fem. Kapitlene tre og fire inneholder også en faktasammenstilling av orkestrenes egevaluering og rapportering til Kulturdepartementet.

Egevalueringene er tilgjengelige på regjeringens nettside, [www.regjeringen.no](http://www.regjeringen.no). Lenke til evalueringsrapporten ligger på samme nettside.

## 2 Evalueringsmetode

For å vurdere hvordan orkestrene bidrar til at hovedmålene på musikkfeltet nås, er det gjort analyser av relevante dokumenter for evalueringsperioden 2011–2014. For vurdering av den kvalitative dimensjonen ved orkestrenes måloppnåelse benyttes ønskevistmodellen.

Det er gjennomført konsertbesøk<sup>2</sup> høsten 2014 og våren 2015.

### 2.1 Ønskevistmodellen

I evalueringen av kunstnerisk kvalitet benyttes ønskevistmodellen. Modellen er utviklet av forskerne Jørn Langsted, Karen Hannah og Charlotte Rørdam Larsen ved universitetet i Århus. Modellen beskrives i boken *Ønskevisten – en håndbog i evaluering af teater, dans og musik*. Boken er en bruksveiledning til hvordan man kan evaluere kulturinstitusjoner og -prosjekter, ”når der er kvaliteten i det kunstneriske arbejdet, der står i centrum”.

Ønskevistmodellen er et verktøy for vurdering av kunstnerisk kvalitet i performativ kunst. Modellen kan brukes i mange sammenhenger og på flere nivå. Den kan anvendes på en enkelt forestilling, så vel som på institusjonsnivå.

#### 2.1.1 Dialog

Sentralt i ønskevistmodellen er dialogen mellom den som vurderer, og den som blir vurdert. Det etableres et samtalerom for vurdering av kunstnerisk kvalitet ved hjelp av tre

---

<sup>2</sup> Vedlegg 2 Oversikt over konsertbesøk høsten 2014 og våren 2015



kjernebegreper. Disse er *villen*, *kunnen* og *skullen*. De tre kjernebegrepene har som utgangspunkt at det finnes et nivå av enighet der en oppfatter kunstnerisk kvalitet som

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

Modellen forutsetter ikke at ”det perfekte kunstverket” oppstår når det er likevekt mellom alle områder, et område kan stå sterkere enn de andre. Hensikten er heller å markere at utsagn om kvalitet kan legge vekt på ulike områder. Noen legger vekt på *villen*, noen på *skullen* eller *kunnen*, mens andre igjen kanskje legger vekt på sammenhengen mellom begrepene.

Panelet har valgt å videreføre pilotpanelets norske avløserord for *villen*, *kunnen* og *skullen*, og heller snakke om kunstnerisk *vilje*, *evne* og *relevans*.

## 2.2 Dokumentanalyse, egenanalyse og dialog

I arbeidet med kapitlet om ressursutnyttelse er faglig grunnlag og metode hentet fra fagene bedriftsøkonomisk analyse, finans- og regnskapsanalyse og fra statistikk- og metodefaget. Panelet har analysert orkestrenes egnevalueringssrapporter, årsrapporter for perioden 2011–2014 – for Oslo-Filharmonien helt tilbake til 2006, og den årlige rapporteringen til Norsk Teater- og Orkesterforening. Der det har vært tilgjengelig, er orkestrenes strategier og handlingsplaner for samme periode også analysert.

Analysene har lagt grunnlaget for panelets vurdering av hvordan de kunstneriske resultatene står i forhold til ressursene orkestrene har hatt til rådighet, og om det er utvikling eller stagnasjon å spore i institusjonen.

Orkestrenes egnevaluering av virksomhetens utvikling har vært utgangspunkt for panelets dialog med det enkelte orkester.

Både denne rapporten og orkestrenes svar på evalueringsskjemaet er offentlig.

## 2.3 Evalueringsprosessen

Høsten 2014 ble det gjennomført et innledende møte mellom panelet og hvert av orkestrene om evalueringen. I dette møtet ble det orientert om evalueringsprosessen, orkestrene fikk presentere sin organisasjon, og evalueringsskjemaet ble gjennomgått. I møter med panelet har det gjennomgående vært orkesterets ledelse som har uttalt seg på vegne av orkesteret. Panelet oppfordret orkestrene til å forankre evalueringsprosessen bredt i organisasjonen.

Et nytt møte ble avholdt etter at evalueringsskjemaet var levert. I dette møtet ble det samtalt om orkesterets vurdering av egen virksomhet, slik det framkommer i orkesterets svar i evalueringsskjemaet.

Som nevnt innledningsvis evalueres også Agder Teater i denne runden. Det er derfor gjennomført et møte mellom panelet som evaluerer Agder Teater, og orkesterpanelet for å drøfte mulige felles spørsmål og problemstillinger omkring Kristiansand Symfoniorkester og Agder Teater som avdelinger under Kilden. Representanter for Opera Sør var også med i møtet.

Konsertbesøk har vært en sentral del av evalueringen. Besøk til orkestrenes konsertbygg har gitt innsikt i de fysiske, geografiske og befolkningsmessige rammene for de to orkestrene.

## 2.4 Panelets innledende betraktninger

### 2.4.1 Kunstnerisk kvalitet i orkestrene

Panelet har evaluert to orkestre med hver sin egenart. Oslo Filharmoniske Orkester er et nasjonalorkester med en lang og stolt tradisjon for musikkutøving på høyt internasjonalt nivå. Kristiansand Symfoniorkester er et ungt orkester, som har vært gjennom store omstillingsprosesser. Det er panelets oppfatning at disse orkestrene – som en naturlig konsekvens av sine forutsetninger – veker sin virksomhet svært ulikt.

Evalueringen av den kunstneriske kvaliteten handler i denne sammenhengen om mer enn det som utspiller seg på podiet i Kilden eller i Oslo Konserthus. Å drive et orkester i dag krever vilje og evne til å se institusjonen i et helhetlig samfunnsmessig perspektiv. Refleksjoner rundt dilemmaer knyttet til forholdet mellom fornyelse og tradisjon, mellom underholdning og utfordring og mellom det nyskapende og det bekreftende, er stadig svært relevant, og krever at samtalen om orkesterets *vilje* og *relevans* holdes levende i institusjonene, både blant musikere og i administrasjonen.

Panelet har opplevd bruken av ønskevistmodellen som en hensiktsmessig metode for vurdering av kunstnerisk kvalitet, nettopp fordi den på en systematisert måte åpner for å reflektere over ulike sider ved orkestrenes virksomhet. Ordet "relevans" slik panelet anvender det i denne rapporten, rommer derfor også et element av forpliktelse eller oppdrag i betydningen "hva et orkester skal". Hvert av begrepene *vilje*, *evne* og *relevans* kan referere til flere områder av virksomheten. Under *vilje* har panelet ment at en analyse av programprofil og kunstneriske prioriteringer hører hjemme. Satsinger på samtidsmusikk og dialogen med samfunnet kan også høre naturlig hjemme under punktet *relevans*, men vil i enkelte tilfeller også bli behandlet som en del av institusjonenes *vilje* i refleksjoner rundt orkestrenes bidrag til kunstnerisk utvikling og fornyelse.

Orkestrenes *evne* handler i stor grad om den håndverksmessige utførelsen av musikkvirksomheten. Det er de musikalske ferdighetene hos enkeltmusikere og på ensemblernivå som gjør orkestrene i stand til å gjennomføre prosjekter og nå kunstneriske målsettinger. Å drive en moderne orkesterinstitusjon krever selvsagt et større spekter av evner enn de rent utøvende. En tilstrekkelig bemannet, godt sammensatt og kompetent administrasjon er helt avgjørende for hvilke muligheter et orkester har til å lykkes med sin kunstneriske virksomhet. Orkesterets kommunikasjon med omverdenen gjennom markeds- og informasjonsarbeid er også en del av orkesterets formål og har innvirkning på publikums og

samfunnets forståelse av orkesterets oppgave. *Evne* kan også handle om de produksjonstekniske forutsetningene i de ulike institusjonene og i deres respektive konserthus.

*Relevans* knyttes til kontakten med publikum og dialogen med samfunnet rundt, samt til orkesterinstitusjonens berettigelse og oppgaver i dagens samfunn. Som en naturlig konsekvens av hovedmålet om å nå flest mulig med musikk av høy kvalitet, driver de fleste orkestre i dag ulike typer outreach<sup>3</sup>-virksomhet. Med dette mener vi virksomhet av mer oppsøkende karakter som går utover den ordinære konsertdriften, og som forsøker å nå videre enn orkesterets kjernepublikum. Samtidig har *relevansen* en dimensjon som tangerer analysene under *vilje*, og som handler om institusjonenes evne til å kommunisere sin kunst på en relevant måte inn i vår tid, og speile problemstillinger og tematikk som er viktige i samfunnet ellers.

#### **2.4.2 Ressursutnyttelse i orkestrene**

For de evaluerte orkestrene utgjør kostnader til lønn, honorarer og husleie enkelte år opp mot 85 prosent av budsjettet. Det vil si at budsjettene i hovedsak er bundet opp til faste kostnader, mens bare en mindre del er knyttet til selve konsertaktiviteten med utgifter til markedsføring, scenografi, noter, rettigheter og så videre.

Den offentlige støtten utgjør 85–90 prosent av inntektene og er bestemt av myndighetene, som gjennom bevilgninger legger en stor del av ressursrammen til det enkelte orkester. Innenfor sin totale budsjettramme vurderer det enkelte orkester hvilket antall musikerstillinger som til enhver tid er nødvendig for å opprettholde forsvarlig drift og ønsket kunstnerisk måloppnåelse. Både orkesterets størrelse og kvalitet er avgjørende for hvilket repertoar som spilles, hvilke arenaer det er behov for, og hvor stor administrasjonen bør være.

---

<sup>3</sup> *Outreach* er et tiltak for å nå ut med et kulturtilbud til en gruppe mennesker i samfunnet som ellers ikke har tilgang til dette tilbudet.

## 3 Evaluering av Oslo-Filharmonien

### 3.1 Presentasjon av Oslo-Filharmonien

Oslo-Filharmonien (OF) har 108 fulltidsansatte musikere. I administrasjonen er det 19 ansatte innen funksjoner som produksjon, formidling og markedsføring, og økonomi og drift. Oslo Filharmoniske Kor, et amatørkor med cirka 90 medlemmer, er en del av Oslo-Filharmonien.

Med et gjennomsnitt på 114 200 besøkende per år i perioden 2011–2014 er Oslo-Filharmonien landets best besøkte symfoniorkester. I 2013 hadde orkesteret publikumsrekord med 124 400 besøkende<sup>4</sup>.

Oslo-Filharmonien mottok 143,8 mill. kroner i 2014 i offentlige tilskudd.

Oslo-Filharmoniens røtter går tilbake til 1871, da Christiania Musikforening ble stiftet av Edvard Grieg og Johan Svendsen. I 1919 ble Oslo-Filharmonien en egen institusjon og fikk etter hvert status som nasjonalorkester. I dag regnes orkesteret for å være et av Europas ledende symfoniorkestre.

Det store internasjonale løftet fikk orkesteret på 1980-tallet med Mariss Jansons som sjefdirigent (1979–2002). Turnévirksomheten fra 1982 og framover omfatter de fleste musikalske hovedarenaene i Europa, samt store musikkbyer i Nord- og Sør-Amerika og Øst-Asia. Jansons ble etterfulgt av André Previn, som også ledet mange turneer i Europa og USA. I perioden 2006–2013 med Jukka-Pekka Saraste, som i dag er orkesterets æresdirigent, gjennomførte orkesteret en stor Europa-turné i 2009. Saraste ledet også orkesteret på festivalene BBC Proms, Grafenegg, Rheingau og Østersjøfestivalen.

Orkesterets sjefdirigent fra 2013, Vasily Petrenko, har gjennomført to konserter på BBC The Proms i London og gjennomført en 14-dagers turné til Japan. Denne turneen var fullfinansiert av det japanske teknologifirmaet Toshiba. I evalueringsperioden har orkesteret hatt noe mindre utstrakt turnévirksomhet på grunn av Petrenkos kontrakter. Strategiplanen for 2014–2019 viser igjen en tydelig ambisjon om å ta med norske solister utenlands.

### 3.2 Egevaluering

#### 3.2.1 Profil og viktigste kjennetegn

Oslo-Filharmonien vurderer sin viktigste rolle å være en sentral formidler av det klassiske symfoniske repertoaret i Oslo og i Norge. Oslo-Filharmoniens største kjernepublikum er voksne menn og kvinner fra 45 år og oppover, med høy utdanning og solid økonomi.

Oslo Konserthus' store konsertsal tar 1 400 publikummere. Gjennomsnittlig belegg for symfoniske konserter i Oslo Konserthus i årene 2011–2014 har ligget på cirka 80 prosent. I

---

<sup>4</sup> Inkl. et betalende publikum og publikum med fribilletter.

2014 var belegget 83 prosent. Orkesterets kjernerepertoar er fortsatt det som appellerer til flest publikummere.

Oslo-Filharmonien satser på store produksjoner og store symfonier. Det store formatet egner seg i Oslo Konserthus og representerer den særegenheten og posisjonen som orkesteret har i musikkbyen Oslo.

Oslo-Filharmonien er en musikalsk tradisjonsbærer som søker innovasjon og nye ideer. De siste årene er det arrangert store utendørskonsserter og innendørskonsserter i ulike formater.

Oslo-Filharmonien har lenge hatt som målsetting å styrke sin profil som et norsk orkester, blant annet ved å programmere norsk musikk og norske musikere. Orkesteret bestiller nye verk av norske komponister og presenterer disse verkene både hjemme og på turné. Et fast innslag ved utenlandsturneer er bruk av norske solister. Ved innspillinger bruker Oslo-Filharmonien nye og yngre norske utøvere og introduserer dermed disse musikerne for et internasjonalt publikum.

### **3.2.2 Bidrag til å gjøre musikk av høy kunstnerisk kvalitet tilgjengelig for flest mulig**

Oslo-Filharmonien skriver følgende i sin egenevaluering:

Den aller viktigste visjonen Oslo-Filharmonien har, er å formidle orkesterets kjernerepertoar til et størst mulig publikum og å ta et ansvar for å utfordre og fornye dette repertoaret, samt å treffe et bredt publikum gjennom variert formidling.

Oslo-Filharmonien oppgir i egenevalueringen at kjerneverkene fra det russiske musikkrepertoaret er orkesterets viktigste kunstneriske fundamentet, og at det legges vekt på å utvikle et repertoar som kan vekke oppsikt nasjonalt, lokalt og internasjonalt.

Videre skriver OF i sin egenevaluering at konkurransen om publikum i et stadig spissere konsertmarked har ført til at Oslo-Filharmonien arbeider for større bredde i både programmering, publikumsarbeid, formidlingsformater og valg av arenaer for sine konsserter. For å komme et potensielt nytt publikum i møte arrangerer OF utendørskonsserter og samarbeidskonsserter med andre aktører. Konsserter gjennomført utenfor Oslo Konserthus er kammerkonsserter på Ridehuset og ved Munchmuseet, Alna-konsserter, Tøyen-konsserter, studentkonsserter på Blindern og utekonsserter på Myraløkka og Rådhusplassen. Oslo-Filharmonien startet også i 2012 den nye serien *Kort og klassisk*, som er tilpasset publikummere som foretrekker timeskonsserter med enkeltverk av høy kvalitet. Fra sesongen 2014–2015 tilbys også familiekonsserter. Oslo-Filharmonien gjennomfører i tillegg prosjekter for barn og unge – både i og utenfor Konserthuset, på skoler og i barnehager.

Publikumsundersøkelsen i 2012 og kartleggingen av kulturbruk i samarbeid med Norsk Publikumsutvikling i 2013 ga en entydig tilbakemelding om at det særlig er orkesterets utendørskonsserter som rekrutterer et større publikum. Undersøkelsene danner grunnlaget for Oslo-Filharmoniens arbeid med formidlingsstrategien for 2014–2019. Oslo-Filharmonien har delt sitt publikumsarbeid inn mot følgende målgrupper:

- dagens publikum, for å sikre kontinuitet og inntjening
- studenter og akademikere
- barnefamilier, for bred rekruttering og samfunnsforankring

### 3.2.3 Bidrag til å fremme kunstnerisk utvikling og fornyelse

Oslo-Filharmonien har som mål å utvikle og fornye orkesterets profil og egenart. I 2014 er det gjort flere grep for å utvikle konsertsituasjonens visuelle dimensjon. Hensikten er å forsterke den kvaliteten som orkesteret presenterer auditivt med enkle visuelle verktøy.

Orkesteret samarbeider også med aktører fra andre kunstdisipliner. Høsten 2014 samarbeidet orkesteret med dramaturg og teatersjef Tom Remlov og danser og koreograf Kyrre Texnæs om Sergej Rakhmaninovs *Symfoni nr. 2*. I flere workshops testet orkesteret ut ulike sceniske teknikker og visuelle grep for å styrke orkesterets formidling av denne symfonien.

Av andre vellykkede visuelle prosjekter løfter OF fram konserten med Terje Tønnesens versjon av Antonio Vivaldis *De fire årstider* og Bugge Wesseltofts tolkning av Johann Sebastian Bachs *Goldbergvariasjoner* høsten 2014.

Ifølge Oslo-Filharmonien ligger fornyelse i også å bli mer relevant for enda flere grupper av publikum. I evalueringsperioden har orkesteret arbeidet for å styrke orkesterets samtidsprofil. Blant annet er det lagt vekt på å programmere begivenheter heller enn bare én og én konsert, og det er innført sesongprofiler. Programmeringen knyttet til *Sesongens komponistprofil* har, ifølge OF, bidratt til fordypning i et utvalg av norske komponister.

Oslo-Filharmonien framhever i egevalueringen at det er strategisk viktig for orkesteret å programmere god musikk også for helt andre publikumsgrupper enn kjernepublikummet. I evalueringsperioden er det derfor gjennomført to *Star Wars*-produksjoner som begge solgte fulle hus.

Ansettelsen av en kunstnerisk plansjef i 2013 har styrket orkesteret i den kunstneriske planleggingen. Sammen med fire musikere utgjør kunstnerisk plansjef orkesterets programråd. Orkesterets faglige råd har nedsatt en komité som skal definere tiltak for å utvikle orkesteret kunstnerisk. Det er i evalueringsperioden satt sammen kreative team på tvers av organisasjonen for å generere flere programideer.

### 3.2.4 Egenvurdering av kvalitet

Oslo-Filharmonien mottar jevnlig oppdrag fra noen av de fremste arenaene og konsertarrangørene i verden. Orkesteret skriver i egevalueringen at den etterspørselen Oslo-Filharmonien nå opplever, er en indikasjon på at orkesteret holder høy kvalitet. Etter turneen som orkesteret gjennomførte høsten 2014 i Tyskland og Luxembourg, ble det av flere påpekt at OF besitter energi og visuell utstråling i tillegg til kunstnerisk kvalitet.

Oslo-Filharmonien oppgir at musikernes selvdisciplin og gode lagspill i alle ledd i orkesteret er vesentlig for den kvaliteten orkesteret har i dag. I egevalueringen skriver OF:

- seniorer blant musikerne hevder at orkesteret spiller bedre i dag enn for bare 5 år siden



- fra internasjonale turneer får vi også tilbakemeldinger om en særlig sterk scenisk uttrykksvilje.

### **3.2.5 Egenvurdering av målrettet virksomhet og god ressursutnyttelse**

Oslo-Filharmonien mener å være ressurseffektiv i produksjonen av de ordinære konsertene. Produksjonsapparatet og ressurseffektiviteten utfordres når det skal utvikles et tilbud til målgruppene barn og unge og i gjennomføringen av samtidsmusikkonsserter. Av den grunn søker Oslo-Filharmonien samarbeid med eksterne aktører som kan bidra til å iverksette gode ideer sammen med orkesteret.

Oslo-Filharmonien skriver i egevalueringen at kravene til hvilken rolle et symfoniorkester skal inneha i samfunnet, er større enn noen gang, og at forventningene til orkesteret øker. Oslo-Filharmonien konkurrerer i et globalt marked med stadig høyere kunstnerisk nivå. Dette legger ifølge orkesteret et press på de økonomiske rammene. For å gi ”det lille ekstra” både kunstnerisk og formidlingsmessig, opplever OF at behovet for ekstern finansiering er økende. Oslo-Filharmonien skriver i egevalueringen at:

*Ordtaket Vi sparer oss til fant oppleves som stadig mer betegnende for situasjonen. Eksterne midler og private penger er nå en forutsetning i vår økonomi, og har derfor blitt et viktig punkt i strategiplanen, noe som igjen vil kreve en økning og omdisponering av administrative ressurser for at vi skal kunne lykkes med dette.*

Oslo-Filharmonien har vært tvunget til å gjøre betydelige kostnadsbesparelser i evalueringperioden 2011–2014. En administrativ stilling ble kuttet i 2014, og en av Oslo-Filharmoniens viktigste produksjoner, Rådhusplasskonserten, er avlyst i 2015.

Orkesteret påpeker i egevalueringen at økninger i faste kostnader de siste årene i all hovedsak skyldes økte utgifter og premier til pensjon, og ikke økt forbruk. Det er ikke tatt opp eksterne lån eller kassakreditt i evalueringperioden, tross relativt store og helt uforutsigbare økonomiske svingninger på pensjonssiden.

Oslo-Filharmonien framhever i egevalueringen at de har et krevende konserthus å forholde seg til, både akustisk, omdømmemessig, økonomisk og funksjonelt. Orkesteret har over en lengre periode derfor lagt vekt på produksjoner utenfor huset.

#### **3.2.5.1 Tiltak for ressurseffektivisering**

Av ressurseffektiviserende tiltak oppgir Oslo-Filharmonien innføring av rutiner for økonomisk styring, kontroll og budsjettoppnåelse på alle ledermøter, styremøter og i de månedlige rapporteringene fra mellomledere til toppleder. Det er videre gjennomført nedforhandling av artisthonorarer og tilhørende kostnader og oppforhandling av turnéhonorarer. Det er videre gjennomført et større arbeid med å forbedre husleiekontrakten og rammevilkårene i leieforholdet med Oslo Konserthus.

Publikumsarbeidet er intensivert og i 2013 hadde Oslo-Filharmonien tidenes billettsalgerekord med 89 000 solgte billetter.

Det er videre gjennomført et større IKT-prosjekt for å redusere kostnadene og samtidig heve kvaliteten på bruken av IKT som effektivt arbeidsverktøy.

### 3.3 Panelets vurdering

Oslo-Filharmonien som orkester og dets enkeltmusikere holder et meget høyt kunstnerisk nivå, og orkesteret regnes som et orkester i verdensklasse – blant både autoriteter i den internasjonale orkesterverdenen og orkesterets kjernepublikum.

Panelet ser at orkesteret i perioden har hatt utfordringer knyttet til økonomi, strategiarbeid og administrativ kapasitet.

I vårt arbeid har vi ved hjelp av ønskekivistmodellen og bruk av begrepene *vilje*, *evne* og *relevans* vurdert helheten i den kunstneriske driften, samt hvordan dette henger sammen med organisasjonens ressursutnyttelse.

#### 3.3.1 Orkesterets ressursutnyttelse

Oslo-Filharmonien er lokalisert sentralt i Oslo, et område som nyter godt av et effektivt og godt utviklet offentlig transportnett. Med mer enn 900 000 innbyggere i tettstedet Oslo og over 1,5 mill. innbyggere<sup>5</sup> i Stor-Oslo-regionen, utgjør orkesterets nærområder et befolkningsmessig tyngdepunkt i Norge. Regionen representerer et betydelig marked for alle næringer, også for et mangfoldig kulturliv. Med en høyt utdannet befolkning og nærmere halvparten av forskningsårsverkene i Norge, utgjør Oslo-regionen et kompetansemessig tyngdepunkt som også kommer regionens kulturliv til gode.

Med offentlig tilskudd på 143,8 mill. kroner i 2014 mottok og forvaltet Oslo-Filharmonien det høyeste offentlige tilskuddet til norske orkesterekselskaper. Tilskuddet er 21,9 mill. kroner høyere enn tilskuddet til det neste orkesteret på kulturbudsjettets post for nasjonale institusjoner på musikkområdet. Dette har positiv betydning for resultater og måloppnåelse, men stiller også krav til målbar effektiv ressursutnyttelse.

Panelet vil trekke fram noen forhold som synes å ha preget Oslo-Filharmoniens virksomhet i evalueringsperioden 2011–2014. Fra 2011 og fram til 2013 har det ikke eksistert en overordnet strategiplan med handlingsplaner for virksomheten. På samme tid har organisasjonen stått overfor utfordringer og situasjoner som fortsatt påvirker orkesterets virksomhet. Orkesteret har høye faste kostnader generelt og en høy andel lønns- og personalkostnader i relasjon til totale kostnader. Lønnsveksten i fireårsperioden 2010–2014 utgjør hele 15,6 prosent. Utviklingen i orkestrenes lønnskostnader blir i det alt vesentlige avgjort gjennom sentrale oppgjør. Lønnsutviklingen er like fullt av stor betydning for utviklingen i OFs totale faste kostnader ettersom lønn utgjør en vesentlig andel av disse kostnadene.

Pensjonskostnadene har vært uforutsigbare og til dels høye. Samlede pensjonskostnader utgjør 42,5 mill. kroner. Kostnadene har variert fra 17,2 mill. kroner i 2012 til knappe 0,5

---

<sup>5</sup> Kilde: Statistisk Sentralbyrå

mill. kroner i 2014. Husleieavtalen med Oslo Konserthus har – både fra et produksjonsteknisk og økonomisk perspektiv, vært krevende i lang tid.

Evalueringsperioden har vært preget av at orkesterets ledelse og styre har konsolidert driften og fått økonomien i balanse etter krevende år i 2006–2010 – både økonomisk, organisasjonsmessig og publikumsmessig.

Til tross for dette er det imponerende at Oslo-Filharmonien i årene 2011–2014 kan vise til god oppslutning fra publikum om orkesterets konserter og program, og en konsistent virksomhet rundt kjerneområdene.

### *3.3.1.1 Økonomisk styring i evalueringsperioden*

I evalueringsperioden har Stiftelsen Oslo Filharmoniske Orkester økt sin egenkapital med 24,1 mill. kroner, fra 22,5 mill. kroner per 1.1.2011 til 46,7 mill. kroner per 31.12.2014. Økningen skyldes i stor grad den lave pensjonskostnaden i 2014, men også positive bidrag fra driften. Et godt resultat i 2011 bidrar også til økningen i evalueringsperioden. Oslo-Filharmonien har dermed styrket selskapets soliditet betydelig i perioden. Dette er en viktig utvikling som vil være svært positiv for orkesterets virksomhet de neste årene. Samtidig er det viktig å påpeke når man skal vurdere selskapets soliditet, at Oslo-Filharmonien i likhet med de fleste andre orkestre og teatre, har en betydelig pensjonsgjeld som ikke framkommer i selskapenes balanseregnskaper.

Med unntak av et underskudd i 2012 som må skyldes at pensjonskostnadene dette året var 6,6 mill. kroner høyere enn snittet for perioden, så viser regnskapene positive resultater for hvert av de øvrige årene i evalueringsperioden. Lavest var overskuddet i 2013 med 13 000 kroner, høyest i 2014 med 25,2 mill. kroner. Det gode årsresultatet i 2014 illustrerer utfordringene knyttet til de store svingningene i pensjonskostnadene. Pensjonskostnadene er bokført med kun 472 000 kroner i 2014. De beskjedne pensjonskostnadene dette året har direkte sammenheng med en overordnet planendring og representerer ingen varig reduksjon.

I egevalueringen konkretiserer Oslo-Filharmonien effektiviseringstiltak i drift og produksjon, som orkesterets ledelse mener har ført til gode resultater i evalueringsperioden. PSU-avtalen<sup>6</sup> er et slikt tiltak. Avtalen har åpnet for økt fleksibilitet i avtaleverket og en mer ressurseffektiv bruk av orkestrene.

Panelet har forståelse for at det er lite Oslo-Filharmonien selv kan gjøre på kort og mellomlang sikt for å påvirke pensjonskostnadene. Her er man i selskap med andre

---

<sup>6</sup> PSU-avtalen kom i stand på bakgrunn av en protokoll fra lønnsoppgjøret i 2006. Avtalen gir arbeidsgiver utvidete og mer fleksible rammer for bruken av sine ansatte forutsatt at de ansatte kompenseres med et årlig fast beløp.

symfoniorkestre og teatre i tilsvarende situasjon. Partene i sektoren forhandler sentralt for å finne fram til bærekraftige løsninger i pensjonssaken. Panelet er imidlertid orientert om at OF og Norsk Lektorlag<sup>7</sup> på eget initiativ har startet en prosess for å finne lokale løsninger. Oslo-Filharmonien og Lektorlaget skal ha ros for dette initiativet, selv om det ennå ikke foreligger en avtale.

Panelet mener at Oslo-Filharmonien har vært dyktig i evalueringsperioden hva angår den daglige styring av selskapets samlede aktivitet med fokus på økonomisk styring og kontroll, budsjettering, budsjettoppfølging og likviditetsstyring. Det lages detaljerte budsjetter for hver produksjon, som behandles i faste møter hver uke. I møtene blir hver produksjon evaluert. Oslo-Filharmonien har rutiner for rapportering i henhold til budsjetter og målsettinger i møter på mellomlederplan, på lederplan og i ledelsens møter med styret og i styremøtene. Styret omtaler og behandler den økonomiske utviklingen i alle sine møter. Dette er positivt og et uttrykk for en proaktiv og ansvarlig holdning fra styret.

### *3.3.1.2 Husleieavtalen*

Panelet ønsker å framheve det gode og viktige arbeidet som er gjort for å endre betingelsene i husleieavtalen med Oslo Konserthus. For panelet synes tidligere husleieavtale å ha gitt Oslo-Filharmonien uforholdsmessig høye kostnader kombinert med liten fleksibilitet.

Husleiekostnadene har i snitt utgjort 21,3 mill. kroner per år. Avtalen har lagt uheldige begrensninger på OFs kjernevirksomhet.

Arbeidet har resultert i en ny avtale som gir mer tidsriktige, adekvate og tilpassede løsninger. Den gir økte tidsrammer på hverdager, adgang til prøver på dagtid, økt antall helgedager til disposisjon og økt fleksibilitet, samt økonomiske besparelser på bruk av PA (lydutstyr) og lysutstyr, som heretter blir inkludert i leien. Alt dette er endringer i avtalen som ifølge orkesterledelsen vil gi orkesteret betydelige økonomiske besparelser og betydelig økt fleksibilitet. Panelet ser at dette har vært en viktig og tidkrevende sak for Oslo-Filharmonien og vurderer det som positivt at avtalen nå er revidert.

### *3.3.1.3 Strategier*

Det foreligger ingen strategiplan for perioden 2011–2013. Panelet er kjent med at det i første del av evalueringsperioden ble arbeidet etter en plan for ”omforente prioriteringer, mål og måloppnåelse”, som en reaksjon på de svake resultatene i 2006. Hensikten var å snu en utvikling og konsolidere virksomheten. Arbeidet ble utviklet og iverksatt av den forrige direktøren, som var engasjert på kortere kontrakter i perioden 2007–2013.

---

<sup>7</sup> Norsk Lektorlag representerer musikerne etter brudd med Musikernes Fellesorganisasjon i 2007.

Årsresultatet i 2010 på 24,4 mill. kroner og bokført egenkapital per 31.12.2010 på 22,5 mill. kroner er etter panelets vurdering et uttrykk for at det ble arbeidet godt og målrettet med den utfordrende situasjonen som oppstod etter 2006. Like fullt mener panelet at det i denne krevende tiden ville vært viktig å se nærmere på virksomhetens grunnleggende strukturelle utfordringer gjennom et overordnet strategisk arbeid. Med en administrerende direktør på kortere kontrakter, anser panelet at dette initiativet primært burde ligget hos styret.

I 2019 vil Oslo-Filharmonien markere 100-årsjubileum, og det er utarbeidet en strategiplan med detaljerte handlingsplaner for perioden 2014–2019. Planen har ambisiøse målsettinger for virksomheten. Et mål er økt egeninntjening fra sponsorinntekter. Sponsorinntektene har hatt et snitt på 1,66 mill. kroner for årene 2011–2014. Orkesterets nasjonale posisjon tatt i betraktning, er dette etter panelets vurdering lavt. Det positive er at sponsorinntektene viser en jevn økning hvert år i hele evalueringsperioden og ender opp med mer enn en dobling i 2014 sammenlignet med 2011. I egnevalueringen pekes det på flere mulige sponsorobjekter, som panelet mener bør kunne være interessante. Konsertene på Rådhusplassen er et av dem.

Oslo-Filharmonien konstaterer i egnevalueringen at orkesterets faste kostnader utgjør 105 prosent av deres offentlige tilskudd. Panelet ser at høye og variable pensjonskostnader representerer en betydelig økonomisk utfordring for orkesteret og er kjent med at det arbeides sentralt med å finne løsninger som kan lette situasjonen i orkester- og teatersektoren, inkludert for Oslo-Filharmonien. Forsøk på å løse pensjonsutfordringene har pågått i mange år og har vist seg svært krevende. Panelet er kjent med at det for øyeblikket er stans i de sentrale forhandlingene om en mulig løsning.

Panelet mener imidlertid at Oslo-Filharmonien har utfordringer knyttet til høye faste kostnader uavhengig av pensjon, og at det er god grunn til å vurdere om det kan foreligge kunstneriske bærekraftige effektivitetsgevinster ved å se nærmere på en omdisponering av faste kostnader, spesielt med referanse til antall faste stillinger i orkesteret. En mulig framtidig løsning på pensjonssaken synes usikker, og ser ut til å la vente på seg. Å sette sin lit til at dette skal løse seg, uten å samtidig se på andre omdisponeringer, er etter panelets syn et risikabelt strategisk grep.

#### ***3.3.1.4 Panelets anbefalinger***

Det er mye som etter utvalgets vurdering fungerer godt i Oslo-Filharmonien når det gjelder effektiv ressursutnyttelse. Utvalget ønsker imidlertid å peke på noen viktige problemstillinger og prioriteringer som kan være hensiktsmessige å se nærmere på.

Oslo-Filharmonien har 108 fulltidsansatte musikere og understreker i egnevalueringen viktigheten av å være et ”fullt utbygd symfonisk orkester fordi det er viktig å spille de store symfoniene med en kjernebesetning som kan bygge kollektive tolkninger”.

Faglig råd i orkesteret har gitt klare råd om at antallet musikerstillinger ikke bør reduseres, fordi det oppleves som ”viktig for sounden, samspillet og kvaliteten i orkesteret”. I kontrast til dette bruker Oslo-Filharmonien mye plass i sin egnevaluering på å beskrive

ressursknappheten som tvinger institusjonen til enten å kansellere tiltak, for eksempel utekonserten på Rådhusplassen i 2015, eller å la være å initiere nye tiltak – særlig outreach-prosjekter som selskapet beskriver som strategisk viktige og til dels avgjørende for orkesterets posisjon og utvikling. Oslo-Filharmonien skriver samtidig at ”utendørskonsertene på Myraløkka og Rådhusplassen er noen av de viktigste redskapene orkesteret har for rekruttering av nytt publikum” på tvers av målgrupper, jf. blant annet publikumsundersøkelser og målbare salgskampanjer.

Videre framhever Oslo-Filharmonien at handlingsrommet for kunstnerisk utfoldelse er blitt stadig mindre de siste årene. Oslo-Filharmonien oppsummerer dette tydelig i egenevalueringen. Det står blant annet at ”det er i det hele tatt blitt en god del prosjekter som vi ikke lenger har ressurser til å gjøre, som vi mener det er i vårt mandat å utføre”. Det tillegges flere steder i egenevalueringen stor betydning at administrasjonen har for lite ressurser til å løse viktige oppgaver og respondere på en stadig mer kompleks virkelighet. Orkesteret skriver at dette skaper frustrasjon hos ansatte og ledelse.

Panelet har forståelse for argumentene for å opprettholde 108 musikerstillinger i Oslo-Filharmonien. Så vidt panelet vet, er det imidlertid ikke mulig å tallfeste eksakt hva et fullt utbygd orkester innebærer. To eksempler panelet ønsker å ta fram, er London Symphony Orchestra og Philharmonia Orchestra, som begge har færre faste medlemmer enn Oslo-Filharmonien. Dette er like mye en diskusjon om å ha faste musikerressurser i reserve. Når OF har så store utfordringer på områder av betydning for annen viktig måloppnåelse, stiller panelet spørsmålet hvorvidt å holde på et absolutt antall faste musikerstillinger er hensiktsmessig. En ikke uvanlig løsning andre orkesterinstitusjoner i sammenlignbare situasjoner har valgt, er å holde musikerstillinger vakante i kortere perioder for å frigjøre midler til andre områder.

Panelet stiller spørsmål til om Oslo-Filharmonien har foretatt en tilstrekkelig analyse av hvilke ressursmessige effekter en kort eller langsiktig reduksjon av antallet faste stillinger i orkesteret kan gi, og hvorvidt ressursene kunne vært bedre og mer effektivt anvendt andre steder i virksomheten. Det er panelets klare råd til Oslo-Filharmonien å vurdere dette spørsmålet for mer effektiv ressursutnyttelse og god måloppnåelse på flere plan.

### **3.3.2 Orkesterets vilje**

Panelet ser en tydelig vilje hos Oslo-Filharmonien til å prioritere musikk i de større symfoniske formatene. Orkesteret framfører og spiller inn dette repertoaret på et kunstnerisk nivå det er alene om i Norge.

Prioriteringen av det store formatet er også synlig i orkesterets bestillingspolitikk, der Oslo-Filharmonien i perioden har bestilt og framført to nye helaftens verk med komponisthonorar finansiert av Norsk kulturfond. Panelet vil berømme OF for den ambisiøse satsingen på sesongkomponister og bestilling av verk fra disse. Prosjektene utfordrer tradisjonelle rammer for orkesterrepertoar og kan være en inspirasjon for andre orkestre.

Fokus på én sesongkomponist er bra, men bør etter panelets oppfatning ikke erstatte framføringer av verk av andre nålevende komponister. Store formater stiller også krav, både



til de skapende kunstnerne, publikum og orkesterets produksjons- og formidlingsapparat. Orkesteret er i gang med å utarbeide en ny strategi for bestillingsverk og samtidsmusikk. Ønsket om å bestille åpningsverk til internasjonale turneer og å invitere eksterne kuratorer til å programmere konserter, er spennende. Det samme gjelder fornyelsen av et historisk repertoar gjennom regi og koreografi.

I sin egenevaluering oppgir Oslo-Filharmonien at en utfordring ved å programmere samtidsmusikk er å trekke et stort nok publikum til konsertsalen. Panelet påpeker at dette er en universell problematikk for alle performative institusjoner, og som krever et proaktivt arbeid. Det er panelets oppfatning at ethvert orkestres sesongprogram, der samtidsmusikk og bestillingsverk er integrert naturlig og organisk med historiske verk i de enkelte program, krever mer enn kompetent og omtenkstom programplanlegging. Panelets mening er at bestillingsverkspolitikken og ambisjonen om å presentere musikk fra vår egen tid er som best når den også er et resultat av en langsiktig kunstnerisk strategi og handlingsplan. Panelet er kjent med at det er gjort et betydelig arbeid i evalueringsperioden for å utvikle strategi- og handlingsplaner for virksomheten for årene 2014 til 2019. Panelet tror disse kan bli viktige verktøy i orkesterets videre utvikling.

Oslo-Filharmonien viser sterke ambisjoner om å turnere internasjonalt, og orkesterets prestasjoner er etterspurt. Dette bekreftes av prestisjetunge turnéinvitasjoner, for eksempel Toshiba-turneen i Japan, BBC Proms, Berlin Philharmonie og Edinburgh International Festival. Orkesteret skriver i egenevalueringen at disse turneene har medført økte turnéhonorerer.

Panelet ser også en vilje hos Oslo-Filharmonien til å ta et nasjonalt ansvar på sitt område. Oslo-Filharmonien har i evalueringsperioden turnert i Sør-Norge og gjennomført en direkte overført konsert med Giuseppe Verdis *Requiem* til 42 norske kinoer. Oslo-Filharmonien har en bevisst strategi om å engasjere norske solister og dirigenter og kan vise til en høy andel norske utøvere. Noe panelet ser all grunn til å rose.

Panelets oppfatning er at Oslo-Filharmonien er ett av få orkestre i Skandinavia som kan trekke til seg dirigenter og solister i det øverste internasjonale toppsjiktet. Vi anser dette som særdeles viktig å utnytte, både for orkesterets kunstneriske videreutvikling, renommé og dets publikum. Panelet anser at denne muligheten ikke har nådd sitt fulle potensial i evalueringsperioden.

Det er i innspillingene at Oslo-Filharmonien først og fremst sier at de har dratt nytte av den økte fleksibiliteten som PSU åpner for. Musikernes opphavsrett er nå overtatt av organisasjonen. Sammenlignet med tidligere år er OFs innspillingsfrekvens relativt lav i evalueringsperioden. Samtidig konstaterer panelet at kvaliteten på de innspillingene som er gjort, er svært høy. I snitt er det innspilt og/eller utgitt to utgivelser per år i tillegg til noen utgivelser med kammermusikk og en gjenutgivelse av en eldre innspilling. Oslo-Filharmonien presenterer det norske orkesterrepertoaret med musikk av Eyvind Alnæs, Arne Nordheim og Lars Petter Hagen og med norske artister som Eivind Aadland, Bjarte Engeset, Arvid Engegård, Rolf Gupta, Håvard Gimse, Truls Mørk, Guro Kleven Hagen, Christian Ihle Hadland og egne orkestermusikere. Dette gir et bilde av at Oslo-Filharmonien er prisverdig

tydelig i sine kunstneriske prioriteringer hva gjelder innspillinger, både på norske komponisters og utøveres vegne. I alle nevnte utgivelser unntatt innspillinger med verk av Lars Petter Hagen og Arne Nordheim akkompagnerer orkesteret en solist.

Utover CD-innspillingene, har OF gjort innspillinger av DVD-er for Nordisk Film / Open Window. Oslo-Filharmonien har også inngått samarbeid med en fransk produsent og TV-kanal. Når muligheten for å utvikle et digitalt konserthus i samarbeid med Oslo Konserthus ikke har latt seg gjøre, er dette prisverdige prosjekter å gå inn i.

### **3.3.3 Orkesterets evne**

Oslo-Filharmonien som orkester og dets musikere holder et meget høyt kunstnerisk nivå. I konsertsituasjonen på podiet regnes Oslo-Filharmonien som et orkester i verdensklasse. Dette er også panelets erfaring fra våre konsertopplevelser i evalueringsperioden.

Konsertprogrammer viser orkesterets evne til fornyelse gjennom bruk av regi, koreografi og nye konsertarenaer, som Rådhusplassen, Myraløkka og Stortinget under endagsfestivalen Oslo Kulturnatt. I egevalueringen står det at orkesterets kompetanse på samtidsrepertoar har utviklet seg i evalueringsperioden. Deler av panelet har hørt bestillingsverkene av Ørjan Matre, *Loven* av Henrik Hellstenius og Oslo-Filharmoniens konsert under Ultima i 2013 og 2014, og deler den oppfatningen.

Panelet ser at orkesterets avtale med Oslo Konserthus har lagt begrensninger for OFs kunstneriske arbeid både produksjonsteknisk, økonomisk og ved å binde opp administrative ressurser. I tillegg beskriver Oslo-Filharmonien de akustiske forholdene som krevende, noe som naturligvis påvirker det klingende resultatet. Panelet håper for øvrig at den nye leieavtalen også kan gi rom for en mer mangefasettert bruk av orkesteret i mindre konsertformater.

Panelet vil framheve Oslo-Filharmoniens bemerkninger om arenaattraktivitet. Konserthuset er et sted som i liten grad bidrar til å trekke til seg et nytt publikum, slik for eksempel operaen i Bjørvika gjør.

Oslo-Filharmonien skriver i egevalueringen at dagens mediesituasjon gjør det vanskelig å nå ut via tradisjonelle kanaler som avisannonser. Situasjonen tilsier at enhver konsert med OF i dag bør programmeres og markedsføres som en begivenhet utenom det vanlige. Panelet deler denne analysen.

Panelet er enig med Oslo-Filharmonien i at det finnes et uforløst potensial i formidlingsarbeidet rundt orkestermusikk generelt. Orkesteret har oppdaget i fokusgruppesamtaler at kunnskap om kjernerepertoar blir lavere og "for noen deler av vårt nye publikum kan noen program stille for høye krav til kunnskap og lyttekompetanse". Panelet vil berømme OF for å undersøke dette. Det er avgjørende å være oppmerksom på publikum for ikke å komme i utakt med omgivelsene.

Et godt eksempel på å komme i takt med omgivelsene, er Oslo-Filharmoniens innspilling av ny musikk av komponist Lars Petter Hagen i 2013. At denne platen ble lagt merke til både nasjonalt og internasjonalt, handler selvfølgelig om kvaliteten på selve musikken, men også

om hvordan teksteftet gjør tankene rundt musikken tilgjengelige både for kritikere utenfor Norge og for et større publikum.

I lys av dette er det uheldig at det ser ut til at de økonomiske rammene for kommunikasjonsarbeidet, ifølge egevalueringen, synes nedskalert de siste årene. Oslo-Filharmonien skriver at det er uønsket, men at "dette har vært et av de få stedene der vi har kunnet redusere forbruket".

Panelet mener at det bør stå høyt på dagsordenen for orkesteret å snu denne utviklingen og prioritere formidlingsarbeidet rundt konsertene sterkere enn i dag. Om det ikke finnes tilgjengelige midler til kommunikasjonsformål, kan en mulighet være å kartlegge intern kompetanse, kapasitet og ressurser i organisasjonen, som kan frigjøres til dette formålet.

I det hele tatt synes Oslo-Filharmoniens administrasjon å være presset til yttergrensen hva gjelder kapasitet. Panelet er enig med OF i at en velfungerende administrasjon er helt avgjørende for orkesterets mulighet til å lykkes med sin kunstneriske virksomhet. I sin egevaluering skriver Oslo-Filharmonien at orkesteret med sine 108 musikere er fullt utbygd, mens administrasjonen ikke er det. Videre skriver orkesteret at "med de krav som i dag stilles til vår samfunnsrolle, vil vi kjempe sterkt for forståelse for at vi trenger en fullt utbygd administrasjon. Hva dette innebærer, kan være vanskelig å definere. Men nettopp det å ha stillinger som kunne tatt bredden i samfunnsansvaret vårt på større alvor, ville ha styrket institusjonen vesentlig".

Panelet vil påpeke at hva som ligger i det å være "et fullt utbygd orkester" er relativt. Oslo-Filharmonien skriver i egevalueringen at det kan være en utfordring "å få administrasjon og orkester til å oppleve seg selv som en helhet, som én mekanisme og som et definitivt og felles *vi*". Panelet vurderer at de administrative begrensninger OF opplever i dag på noen plan nødvendigvis også må begrense orkesterets kunstneriske arbeidsvilkår og potensial. Man kan ikke se bort fra at en omdisponering av stillingsressurser vil kunne styrke orkesteret kunstnerisk. Panelet mener det er avgjørende at organisasjonen som helhet arbeider sammen for å løse disse utfordringene.

### **3.3.4 Orkesterets relevans**

Panelet ser en tydelig ambisjon hos Oslo-Filharmonien om å nå ut til et bredere publikum enn de som kommer til Oslo Konserthus. Gratiskonsertene på Myraløkka, Rådhusplassen og under Oslo Kulturnatt gir viktige kontaktpunkter med et nytt publikum. Oslo-Filharmonien arbeider også målrettet med billettsalg og kampanjer for at publikum som kommer til disse store og ressurskrevende gratisarrangementene, vil komme til Oslo Konserthus og høre OF ved en senere anledning. Panelet merker seg også den nye serien *Kort og klassisk*, som ble etablert sesongen 2012/2013. Serien henvender seg til et publikum som sjelden oppsøker klassiske konserter.

Oslo-Filharmonien er engasjert i talentutvikling og rekruttering av unge musikere i samarbeid med musikkutdanninger. Unge musikkelever får også skrive musikk under veiledning av komponister i prosjektet *Unge komponister*.

Antall konserter rettet mot barn og unge varierer i evalueringsperioden. For årene 2011 til 2014 er tallene henholdsvis 11, 84, 51 og 10 konserter. I sesongen 2014–2015 har imidlertid

Oslo-Filharmonien tatt et klart grep og startet en familieserie med et eget abonnement. Panelet er begeistret for denne satsingen, som er tydelig og godt kuratert både når det gjelder innhold og tilgjengelige konserttidspunkter.

I evalueringsperioden synes det som om Oslo-Filharmonien har arbeidet mindre målbevisst for å engasjere kvinnelige dirigenter. I løpet av fire år er det engasjert kun tre kvinnelige dirigenter, Marin Alsop, Xian Zhang og Cathrine Winnes, i seks ulike produksjoner.

Den svake kvinnerepresentasjonen gjelder også komponister. Innenfor samtidssjangeren har Oslo-Filharmonien i evalueringsperioden framført fem orkesterverk av nålevende kvinnelige komponister: Lene Grenager, Unsuik Chin, Malin Bång, Maja Ratkje og Anna Thorvaldsdottir. Panelet mener OF bør øke bruken av kvinnelige dirigenter og komponister utfra et relevansperspektiv.

I egevalueringen peker Oslo-Filharmonien på utfordringen i at mange av Oslos innbyggere har liten tilknytning til vestlig kultur og klassisk musikk. Orkesteret mener det er et "dilemma å avgjøre hvor mye ressurser vi kan forsvare å bruke på å tiltrekke oss disse publikumsgruppene". Panelet har forståelse for at dette er ressurskrevende. Vi registrerer Oslo-Filharmoniens innsats i Tøyen-prosjektet, der orkesteret har vært støttespiller for et strykeorkester på en av skolene i Norge med høyest innvandrerandel. Oslo-Filharmonien har også i flere år spilt på Melafestivalen, en årlig festival i Oslo som har som mål å gjøre kunstuttrykk fra andre steder i verden kjent i Norge. Panelet vil framheve viktigheten av slike prosjekter både for målgruppen det gjelder, og for OFs musikere, som på denne måten får en annen referanseramme for det de gjør til daglig. Panelet mener videre at en virksomhet som Oslo-Filharmonien med jevne mellomrom bør sette av ressurser til å finne nye kanaler og repertoar som kan kommunisere med et mer mangfoldig publikum.

Panelet vil videre anerkjenne at Oslo-Filharmonien prioriterer å være en tydelig stemme i det offentlige ordskiftet om kunstmusikk. Direktøren deltar ofte i debatter som vedrører feltet, og dette er en kvalitet som panelet mener styrker orkesteret som institusjon og er med på å gjøre Oslo-Filharmonien synlig og relevant.

### **3.3.5 Konklusjon**

Gjennom sine prioriteringer innfrir Oslo-Filharmonien alle mål og forventninger hva gjelder utøvende kunstnerisk kvalitet. Orkesteret framfører og spiller sitt kjernerepertoar på et kunstnerisk nivå som panelet opplever at orkesteret er alene om i Norge, og det er også etterspørsel etter orkesterets konserter internasjonalt. Imidlertid finnes det mulighet for forbedring og utvikling av orkesterets arbeid når det gjelder å nå bredere ut, både i samfunnsrelaterte prioriteringer og i kommunikasjons- og outreach-arbeid. Panelet mener dessuten at en ressurssterk organisasjon som Oslo-Filharmonien bør ha en sterk og tydelig strategi for kunstnerisk utvikling og fornyelse. Vi registrerer at det på dette området er initiert flere spennende og konstruktive enkeltkonsepter, men refleksjonen rundt hvordan disse virker sammen, bør styrkes. Panelets konklusjon er at Oslo-Filharmonien bør reflektere over en omdisponering av ressurser for større balanse i måloppnåelsen.

## **4 Evaluering av Kristiansand Symfoniorkester/Opera Sør**

### **4.1 Presentasjon av Kilden Teater- og Konserthus**

#### **4.1.1 Organisasjons- og driftsmodell**

Kilden Teater- og Konserthus for Sørlandet (Kilden) har som mål å være hele Sørlandets kulturelle kraftsenter. Gjennom et mangfoldig kulturtilbud på høyt kunstnerisk nivå, akustikk i verdensklasse og spektakulær foajé i sjøkanten, skal Kilden bidra til gode opplevelser for alle<sup>8</sup>.

Kilden består av tre produserende enheter, Kristiansand Symfoniorkester, Agder Teater og Opera Sør, samlet under samme tak og med samme økonomiske og administrative ledelse. Organisatorisk utgjør de produserende enhetene avdelinger i Kilden, som samarbeider om ressursbruk og programmering av det kunstneriske tilbudet.

Kilden etablerte i 2010 en felles kunstnerisk strategiplan for perioden 2011–2014. Strategiplanen er videreført for 2015 og markerer Kilden som én kunstinstitusjon med flere samarbeidende kunstuttrykk samlet i én organisasjon.

I tillegg til de kunstproduserende avdelingene er det opprettet tre fellesavdelinger. En produksjonsavdeling, en formidling- og markedsføringsavdeling og en stabsavdeling for økonomi, drift og bemanning.

Inntil 2013 mottok Kristiansand Symfoniorkester i likhet med Agder Teater og Opera Sør offentlige tilskudd som selvstendige enheter. Fra og med 2013 mottar Kilden en samlet offentlig tildeling til teater-, musikk- og operaformål og rapporterer samlet tilbake til Kulturdepartementet. Kilden mottok 172,2 mill. kroner i 2014 inkludert momsrefusjon på 7,7 mill. kroner.

Det offentlige tilskuddet inntektsføres som en fellesinntekt for Kilden. Utgifter til felles produksjonsavdeling, markedsføringsavdeling og stabsavdeling utgiftsføres tilsvarende. Regnskapet for Kilden viser samlet årsregnskap.

De produserende avdelingene opererer med egne budsjetter, regnskaper og rutiner for økonomisk oppfølging. Kilden har utarbeidet rutiner for fordeling av ressurser og resultater på de tre produserende avdelingene. Interne budsjett-, registrerings- og regnskapsrutiner er opprettholdt for å kunne identifisere hvilke produksjonsressurser og -resultater som kan tilskrives virksomheten under henholdsvis Kristiansand Symfoniorkester, Agder Teater og Opera Sør. Billettinntekter inntektsføres på de produserende avdelingene.

---

<sup>8</sup> [www.kilden.com](http://www.kilden.com)

### **4.1.2 Fellesprosjekter**

De kunstneriske lederne for de produserende avdelingene har det kunstneriske programmeringsansvaret for sin avdeling og tar i et faglig fellesskap bestående av Kildens ledergruppe, avgjørelser vedrørende Kildens samlede programmering.

Kildens program for de første tre årene hadde som ambisjon å markere samspillet mellom de ulike kunstformene og nå bredt ut til et stort førstegangsbesøkende publikum til Kilden. Fellesproduksjoner registreres med eierskap til kun én avdeling slik at det til enhver tid kan hentes ut informasjon om publikumsbesøk og billettinntekter for hver avdeling. Kilden rapporterer publikumstall til Kulturdepartementet via Norsk Teater- og Orkesterforenings rapporteringssystem.

### **4.1.3 Kilden Dialog**

Kilden Dialog er en videreføring av et arbeid som Kristiansand Symfoniorkester satte i gang i samarbeid med Agder Teater og Opera Sør før Kilden ble etablert. Hensikten var å nå ut med et kulturtilbud til de delene av befolkningen som av ulike årsaker ikke oppsøker et slikt tilbud. Kilden Dialog har som mål å skape nye kulturelle fellesarenaer til beste for alle, uavhengig av alder, sosial bakgrunn, tilhørighet og kulturell kapital.

Samarbeidsprosjekter med Kilden Dialog gir de produserende avdelingene mulighet til å utøve et tydelig samfunnsansvar. Kristiansand Symfoniorkester beskriver i egenevalueringen Kilden Dialog som nyskapende i den forstand at det utnytter ”kunstfaglige ressurser på nye og meningsfulle måter”. Kilden Dialog oppleves også å stimulere til nytenkning og innovasjon innen kulturfeltet.

Kilden Dialog har en hel administrativ stilling. I tillegg legger de enkelte avdelingene inn ressurser i form av skuespillere, instruktører, musikere, dirigenter, teknikere, lokaler og markedsføring. Siden oppstart i 2010 er det gjennomført over 20 dialogprosjekter med ulike eksterne samarbeidspartnere. Kilden utarbeider hvert år en handlingsplan for Kilden Dialog.

## **4.2 Presentasjon av Kristiansand Symfoniorkester**

Kristiansand Symfoniorkester (KSO) ble opprettet i 2003 etter fusjonen mellom Kristiansand Kammerorkester og det nedlagte Forsvarets Distriktsmusikkorps Sørlandet. Forsvarets Distriktsmusikkorps Sørlandet hadde sine røtter tilbake til 1818. Kristiansand Byorkester ble stiftet i 1919 og var et amatørorkester. På 1980-tallet ble de første profesjonelle strykerne ansatt i orkesteret, og Kristiansand Kammerorkester ble dannet.

Kristiansand Symfoniorkester er siden 2012 en del av Kilden, og har i løpet av evalueringperioden vært gjennom en grunnleggende og omfattende endringsprosess med flytting, organisatorisk omstrukturering, oppbemanning og endrede økonomiske rammevilkår.

Kristiansand Symfoniorkester består i dag av 71 musikere fra 13 ulike nasjoner. Gjennomsnittsalderen er forholdsvis lav, og KSO har i dag den aldersmessige yngste besetningen musikere av symfoniorkestrene i Norge. Orkesteret er i antall ansatte den største avdelingen i Kilden.



Kristiansand Symfoniorkester gir samlet 80 konserter per sesong fordelt mellom Kildens lokaler og konsertarenaer regionalt. I tillegg gjør KSO samproduksjoner med Agder Teater og Opera Sør. Orkesteret ble presentert nasjonalt i TV-programmet *Hovedscenen på NRK2* i 2014. Fra april 2015 gjør NRK regelmessige radioopptak med orkesteret.

Kristiansand Symfoniorkester trekker veksler på bredden i kompetansen blant de anstatte i Kilden. Utover den som finnes blant orkesterets musikere og administrasjon, samarbeider orkesteret med produksjonsavdelingen og salgs- og markedsavdelingen og benytter seg av regikompetanse fra Agder Teater og vokalkompetanse fra Opera Sør og Kristiansand Solistensemble. I samarbeid med Kilden Dialog og fra Kilden Digital<sup>9</sup> gjennomfører Kristiansand Symfoniorkester outreach-prosjekter.

Kildens strategiplan for 2011–2014 legger opp til at hver produserende kunstneriske avdeling utfører separate produksjoner og aktiviteter. Abonnementskonsertene og øvrige konserter planlegges av orkesterets administrasjon i samarbeid med orkesterets programråd og faglige råd. For Kristiansand Symfoniorkester betyr det at rammene for ukentlige symfoniske konserter er styrket, og at tradisjonsrike produksjoner som *Nyttårskonserten* opprettholdes. I tillegg utvikler orkesteret nye samarbeids- og uttrykksformer. Kristiansand Symfoniorkesters spesifikke programplaner beskrives i årlige søknader til Kulturdepartementet.

### **4.3 Presentasjon av Opera Sør**

Opera Sør (OS) ble opprettet som en stiftelse i 1997 med Agder Teater, Kristiansand Symfoniorkester, Operaens venner, Kristiansand Kammer- og Operakor, Kristiansand kommune, Vest-Agder fylkeskommune og Aust-Agder fylkeskommune som stiftere. Stiftelsen ble lagt ned 1. juli 2011, og virksomheten Opera Sør inngikk som en avdeling i Kilden.

Utviklingen av Opera Sør som et produserende og formidlende profesjonelt operaselskap for Kristiansand og Sørlandet er resultat av offentlig satsing på både regionalt og statlig nivå. Utviklingen av operavirksomheten startet som et initiativ fra ildsjeler i Kristiansand på 1930-tallet, og Operaens venner er fortsatt en støttespiller for Opera Sørs virksomhet i dag. I forbindelse med byggingen av Den Norske Opera & Ballett utformet Kulturdepartementet en handlingsplan for regional opera i 2000. Opera Sør var inkludert i denne planen.

I perioden før Opera Sør ble en del av Kilden produserte operaen i samarbeid med Agder Teater og Kristiansand Symfoniorkester en fullskala operaforestilling hvert annet år og en årlig kammeropera i AdOpera!-nettverket. Etter inngåelse i Kilden produserer og formidler

---

<sup>9</sup> Kilden Digital er et prosjekt etablert for å utvikle digital formidling av kunstproduksjoner til publikum som ikke har anledning til å oppsøke Kilden.

Opera Sør i samarbeid med Kristiansand Symfoniorkester og Agder Teater klassiske operaerforestillinger, operakonsserter og kammeropera.

## 4.4 Egenevaluering

Kristiansand Symfoniorkester presiserer at egenvurderingen av orkesterets kunstneriske aktivitet og kvalitet, ressursutnyttelse, utviklingsmuligheter og resultatoppnåelse gjøres med referanse til det fellesskapet som Kilden representerer. Det samme gjelder for Opera Sør. Omtale av strategiplaner for årene 2011–2014 er derfor også en omtale av Kildens aktivitet. Orkesterets ambisjoner, planer og programmering tar utgangspunkt i Kilden-fellesskapets behov og målsetting.

### 4.4.1 Profil og viktigste kjennetegn

I egenevalueringen beskriver Kristiansand Symfoniorkester seg slik:

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

Kristiansand Symfoniorkester har de siste årene hatt en kraftig økning i antall musikere. I sin nåværende form beskriver orkesteret seg som et ”ungt orkester som jobber mot å oppnå godt samspill og en fungerende gruppedynamikk”. Noe av bakgrunnen for å programmere klassiske verker fra wienerklassisismen, samt tidlig og klassisk romantikk, er at verkene er skolerende i sin form og slik bidrar til utvikling av orkesteret. Repertoaret inneholder også verker fra 1900-tallet, produksjoner for barn og unge og underholdningskonserter.

Kristiansand Symfoniorkestets mål er å balansere repertoaret slik at det er kunstnerisk vitalt og utfordrende, men ikke for belastende for musikerne. Tilbudet skal oppleves attraktivt av abonnenter og annet publikum og bidra til å styrke måten orkesteret bygger relasjoner og kommuniserer med omverdenen på.

I tillegg til å være et symfoniorkester beskriver KSO seg som et operaorkester når orkesteret spiller opera og et musikalorkester når det spiller musikaler. Etter tre års drift har det utviklet seg en struktur med årlig musikal på våren og musikkteater på høsten.

Kristiansand Symfoniorkester forvalter den symfoniske musikkens kulturarv, men framhever i egenevalueringen at gjennomføring av prosjekter i regi av Kilden Dialog og det samfunnsansvaret dette medfører, er like vesentlig for orkesterets profil. Orkesteret oppgir derfor at det ikke har som mål å skulle spille nødvendigvis like mange symfoniske konserter som symfoniorkestrene i Oslo, Bergen, Trondheim og Stavanger.

Høsten 2013 fikk Kristiansand Symfoniorkester ny sjefdirigent, ny direktør og ny programsjef. Orkesteret er i en fase hvor det gjennomgår en kvalitativ og kunstnerisk utvikling som symfoniorkester.

Opera Sør produserer for det meste kjente klassiske operaer, både for å øke interessen for opera hos et større publikum, men også for ”å forsvare bruken av ressursene som kreves for å realisere en fullskala opera”, slik det står i egevalueringen. I den grad det er kunstnerisk mulig har virksomheten valgt å benytte seg av norske og skandinaviske sangere.

I tillegg til de store operaklassikerne er produksjonene som samproduseres med AdOpera! – det nasjonale nettverket av operaprodusenter, viktig for Opera Sør. Opera Sør er både en produsent og et spillested for AdOpera! sine produksjoner.

Å produsere en fullskala opera er ressurskrevende og i egevalueringen skriver Opera Sør at Kildens samlede produksjonsbudsjett og verkstedkapasitet ikke tillater en årlig scenisk operaoppsetning. Opera Sør søker derfor andre måter å gjøre opera på.

Under de første operaproduksjonene i Kildens teater- og operasal ble det erfart at scenografi skaper problemer for akustikken. Scenisk operaproduksjon i denne salen krever derfor spesialtilpassede sceniske og akustiske løsninger. Våren 2015 presenterte operaen i samarbeid med Kristiansand Symfoniorkester en konsertant versjon av *Rigoletto* av Giuseppe Verdi i konsertsalen.

#### **4.4.2 Bidrag til å gjøre musikk av høy kunstnerisk kvalitet tilgjengelig for flest mulig**

Etter fusjonsinngåelsen i Kilden i 2012 har Kristiansand Symfoniorkester deltatt i cirka 900 arrangementer og spilt for et større publikum årlig enn tidligere år. Kristiansand Symfoniorkesters totale antall publikummere i årene 2011–2014, er 204 000<sup>10</sup>. Kilden som helhet har hatt besøk av 650 000. En økning i publikumstallet for KSO var særlig merkbart samme år som det nye bygget for Kilden åpnet. Orkesteret skriver i sin egen vurdering:

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

Kristiansand Symfoniorkesters abonnementsstall gikk ned etter sammenslåingen med Kilden, men er etter flere gjennomførte tiltak i ferd med å stige. Orkesteret erfarer at det er viktig å framstå som en egen enhet under Kilden – særlig i møte med abonnentene som utgjør orkesterets kjernepublikum. Orkesteret har i større grad behov for å markedsføre sitt tilbud som en pakke heller enn konsert for konsert, slik Agder Teater og Opera Sør i større grad kan gjøre med sine forestillinger.

Fellesproduksjonene har vist seg å generere et nytt publikum til abonnementskonsertene. Gjennom samarbeidet med Opera Sør når orkesteret ut til et publikum som er interessert i opera og musikaler. Gjennom samarbeidet med Agder Teater når Kristiansand Symfoniorkester det publikummet som er mest interessert i musikkteater. I 2012 bidro Kristiansand Symfoniorkester til at et teaterhus i Norge for første gang kunne presentere *West Side Story* i Leonard Bernsteins musikalske originalarrangement for rundt 40 musikere. Produksjonen ble gjennomført med 40 utsolgte forestillinger for 24 000 tilskuere. I 2013

---

<sup>10</sup> Egne produksjoner og samproduksjoner

medvirket Kristiansand Symfoniorkester på til sammen 221 konserter og forestillinger, hvorav 99 var konserter i regi av orkesteret.

Kristiansand Symfoniorkester arbeider for å styrke båndene mellom Kilden og regionen . Det gjennomføres ulike tiltak rettet inn mot målgruppene eldre og unge, kulturinstitusjoner, utdanningsinstitusjoner og næringslivet.

#### **4.4.3 Bidrag til å fremme kunstnerisk utvikling og fornyelse**

I evalueringsperioden 2011–2014 under sjefsdirigent Rolf Gupta og direktør Håkon Berge, etablerte Kristiansand Symfoniorkester seg som en sentral formidler av ny norsk musikk. Orkesteret opplever i dag at det er viktig å videreføre denne tradisjonen og framfører jevnlig ny musikk. Kristiansand Symfoniorkester har samarbeidet med flere komponister om utvikling av samtidsmusikk, og det er nå under utarbeidelse en workshopmodell hvor representanter for orkesteret og kunstnerisk leder kommer med innspill til komponisten i utviklingen av nye bestillingsverk. Gitt KSOs korte historie som symfoniorkester vil det å spille et historisk repertoar, som er nytt for ensemblet, i stor grad representere fornyelse og utvikling.

Kristiansand Symfoniorkester satser på å styrke musikernes engasjementet gjennom ulike kompetansehevede tiltak. Musikerne gis mulighet til å ta spillejobber utenfor orkesteret og å delta på seminarer med gjestende internasjonale musikere. Deltakelse i prosjekter i regi av Kilden Dialog og internasjonal aktivitet stimulerer ytterligere, ifølge KSO, til utvikling og fornyelse. Det er opprettet samarbeid med skandinaviske symfoniorkestre om gjensidige gjestespill. Kilden har hatt besøk av blant andre Oslo-Filharmonien, Bergen Filharmoniske Orkester, Stavanger Symfoniorkester og Göteborgs Symfoniker.

Teatersjefen i Agder Teater, kunstnerisk leder for Kristiansand Symfoniorkester og daglig leder i Opera Sør utgjorde og utgjør fortsatt Opera Sørs kunstneriske råd. Opera Sør skriver i egevalueringen at valg av type opera som skal produseres, gjøres etter en vurdering av om operaverket er kunstnerisk og musikalsk interessant, hvordan den besetningsmessig er tilpasset Kristiansand Symfoniorkester, de økonomiske forutsetningene, verkstedskapasitet, kapasitet i ønsket sal og Kildens øvrige kunstneriske tilbud.

Gjennomføring av en stor operaproduksjon avhenger av Kildens samlede prioriteringer. Så langt har fellesskapet under Kilden valgt å utvide orkesteret til 71 musikere. Videre plan er å utvikle Agder Teaters teatertilbud. Grunnet kostnader og kapasitet på verkstedene vil produksjon av tradisjonell opera ikke prioriteres de nærmeste årene. Det vil i stedet legges vekt på å utvikle musikkteaterproduksjoner og å finne nye samarbeidsformer mellom de produserende avdelingene. Det er igangsatt en strategiprosess for dette arbeidet, blant annet hvordan nordiske komponister, forfattere og librettister skal stimuleres til å skrive mer og bedre for musikkteater.

I 2013 hadde Opera Sør et kostnadskrevede år med oppsetningen av blant annet *Carmen* av Georges Bizet. I 2014 produserte operaen en nyskrevet kammeropera, *Påske* av Gisle Kverndokk og Aksel-Otto Bull. Av større musikalproduksjoner i Kilden i 2014 er oppsetninger av *Les Misérables* og *Edderkoppkvinnens kys*.

Ved å sette opp klassiske operaer både i Kilden og ute i Fjæreheia, har Opera Sør nådd et større og bredere publikum. På de klassiske operaoppsetningene ligger salgsprosenten på mellom 90–95 prosent. Opera Sør opplever derimot at det er en utfordring å vekke publikums interesse for nyere verk.

#### **4.4.4 Egenvurdering av kvalitet**

Fusjonen mellom Kristiansand Kammerorkester og Forsvarets Divisjonsmusikkorps til Kristiansand Symfoniorkester i 2003 har, ifølge orkesterets egnevaluering, medført utfordringer mot målet om mer kvalitet. Å samkjøre to så ulike orkestre om et repertoar, en ensembleteknikk og fortolkning og en forståelse av kunstnerisk formidling og relevans har satt Kristiansand Symfoniorkester på prøve.

Kristiansand Symfoniorkester trekker fram økningen i antall ansatte musikere som årsak til at orkesteret i dag holder bedre kvalitet enn for noen år tilbake. Økt kvalitet reflekteres i den sterke økningen i antall søkere til ledige musikerstillinger. Orkesteret opplever å være attraktivt for både dirigenter og solister på et høyt internasjonalt nivå.

Kristiansand Symfoniorkester har i dag tilgang til en av Norges beste akustiske konsertsaler med øvingsrom og andre tilhørende fasiliteter, og skriver i egnevalueringen at orkesteret som kulturinstitusjon har vokst etter fusjonen og styrket sine muligheter til kvalitativ progresjon og kunstnerisk utvikling.

Kristiansand Symfoniorkester framhever i egnevalueringen at årene 2011–2014 har vært en svært spesiell og krevende periode for virksomheten. Samtidig som etableringen av Kilden pågikk, har orkesteret gjennomført en kunstnerisk produksjon som har vært markant og grensesprengende og opplevd en uventet stor publikumstilstrømming. Kristiansand Symfoniorkester er av den klare oppfatning at det fellesskapet som Kilden utgjør, har gitt orkesteret vilkår og rammebetingelser for videre kunstnerisk vekst og utvikling som er langt bedre enn om orkesteret hadde fortsatt å operere som en egen institusjon.

#### **4.4.5 Egenvurdering av målrettet virksomhet og god ressursutnyttelse**

En forutsetning for Kilden som organisatorisk og økonomisk fellesskap er samhandling og utnyttelse av felles ressurser. Organiseringen av fellesfunksjoner viser seg, ifølge Kildens ledelse, å være rasjonelt, kostnadseffektivt og samarbeidsfremmende. Etter tre års drift er økonomiske og organisatoriske forutsetninger for etableringen av Kilden i ferd med å befeste seg som en god driftsform for den type virksomhet Kilden representerer.

Kristiansand Symfoniorkestets størrelse og økonomiske forutsetninger setter grenser for hva som kan programmeres. Produksjoner som krever større besetning, begrenses av liten tilgang til frilansmusikere i Kristiansand. Orkesteret planlegger derfor sesongprogrammet slik at det ikke skal være nødvendig å hente inn ekstramusikere og vikarer, og unngår dermed økonomiske merkostnader.

PSU-avtalen bidrar til økt aktivitet hos Kristiansand Symfoniorkester. Orkesteret medvirker på langt flere opera- og musikkteaterproduksjoner og andre forestillingsformat etter at avtalen ble signert. Økt aktivitet er ikke nødvendigvis kostnadsbesparende, og økt produksjonsnivå

har medført økte kostnader. Til gjengjeld har også orkesteret mulighet til å tilby musikk av høy kunstnerisk kvalitet til langt flere publikummere i hele regionen.

Opera Sør skriver i egenevalueringen at Kildens organisasjonsmodell har klare fordeler og noen utfordringer. Fordelingen av statlige midler til avdelingene etter hva som anses riktig og viktig for Kilden som helhet, er nødvendig. Men siden opera er den mest kostbare kunstformen kreves det såpass store interne ressurser, at dagens rammer er for små. Opera Sør har derfor planer om å søke samarbeid med andre operaproduserende selskaper for å kunne utnytte ressursene på best mulig måte og samtidig gi et fullverdig operatilbud i Kilden.

## **4.5 Panelets vurdering**

Kristiansand Symfoniorkester er et ungt orkester som siden 2003 har gjennomgått omfattende omstillinger og påfølgende utvikling. Først i fusjonen mellom et blåseensemble og et kammerorkester, dernest samlokalisering og sammenslåing med Agder Teater og Opera Sør. I denne prosessen har orkesteret vist stor evne og vilje til å lære av erfaringer og løpende tilpasse strategier og virksomhet etter stadig nye forutsetninger. Panelet opplever at orkesteret er i kunstnerisk vekst og har klare og realistiske mål for videre utvikling. Kristiansand Symfoniorkester kaller seg morgendagens symfoniorkester og begrunner dette i en mangefasettert virksomhet og et spesielt viktig nybrottsarbeid knyttet til orkesterets samfunnsrolle i Kilden Dialog. Panelet har ved hjelp av begrepene om kunstnerisk vilje, evne og relevans vurdert helheten i den kunstneriske driften, samt hvordan dette henger sammen med organisasjonens ressursutnyttelse.

For Opera Sør har panelet funnet det nødvendig å samle vurderingen av målet om effektiv ressursutnyttelse, målet om å gjøre musikk av høy kunstnerisk kvalitet tilgjengelig for flest mulig, og målet om å fremme kunstnerisk utvikling og fornyelse i én og samme tekst, se punkt 5.6.6.

### **4.5.1 Orkesterets ressursutnyttelse**

Kilden holder sentralt til i Kristiansand. Innbyggertallet i Kristiansand kommune passerte 87 400 i januar 2015, og kommunen er landets sjette største. Kilden skriver i sin årsrapport for 2012 at det har hele Sørlandet som nedslagsfelt. I så fall rekrutterer Kristiansand Symfoniorkester, Opera Sør og Agder Teater sitt publikum fra en befolkning som nærmer seg 300 000 innbyggere. Samlet sett mottok Kilden 172, 2 mill. kroner i offentlig støtte for 2014, inkludert momsrefusjon på 7,7 mill. kroner.

Innenfor rammene av denne evalueringen byr det på spesielle utfordringer å vurdere ressursutnyttelse ved Kristiansand Symfoniorkester og Opera Sør isolert fra Kilden og Agder Teater. Institusjonene er under samme tak, de har felles styre og toppledelse og felles funksjoner for administrasjon, produksjon, teknikk, markedsføring og bygg. Det offentlige tilskuddet, som siden 2013 overføres samlet til Kilden, er ikke øremerket eller fordelt på forhånd til den enkelte avdeling under Kilden.

Institusjonene samarbeider gjennom deltakelse og leveranser i felles prosjekter.

Sammenlignet med andre teatre og orkestre som evalueres, foreligger det for Kristiansand



Symfoniorkester og Opera Sør færre tradisjonelle nøkkeltall og målbare størrelser (for eksempel egenkapital og egenkapitalutvikling) som kan knyttes direkte til KSO eller OS. Videre er det slik at mange sentrale styringsfunksjoner som normalt utgjør en sentral del av evalueringene i andre institusjoner, ligger under Kildens kontroll og ikke hos Kristiansand Symfoniorkester og Opera Sør. Dette reiser problemstillinger om hva som er orkesterets og operaens ansvar, og hva som er Kildens ansvar.

Et eksempel på utfordringen i å evaluere Kristiansand Symfoniorkester som del av Kildenstrukturen, er hvordan orkesterets produktivitet skal måles. Samarbeidsproduksjoner i Kilden er organisert slik at kun den avdelingen som har produksjonsansvar, blir kreditert for antall forestillinger og antall besøkende i statistikken som Norsk Teater- og Orkesterforening utarbeider på oppdrag fra Kulturdepartementet. Dersom Agder Teater har ansvaret for en musikalproduksjon i samarbeid med Kristiansand Symfoniorkester, og hvor orkesterets musikere spiller i flere forestillinger over en periode, vil denne aktiviteten kun bli synlig i Agder Teaters statistikk.

Det nærliggende spørsmålet å stille er om slike samproduksjoner er effektiv ressursutnyttelse for Agder Teater, for Kristiansand Symfoniorkester eller for Kilden? Etter panelets vurdering er det effektiv ressursutnyttelse for alle tre, men statistikken gir ikke KSO uttelling for faktisk aktivitet. Etter fusjonen er det en utfordring å isolere og vurdere ressursutnyttelsen i den delen av KSOs virksomhet som handler om den symfoniske musikken.

Kilden-modellen er unik i nasjonal sammenheng og kan ikke sammenlignes med noen annen kunstinstitusjon i landet. Panelet anbefaler at Kulturdepartementet tar initiativ til en egen evaluering av den totale virksomheten under Kilden.

#### **4.5.1.1 Strategi**

Kristiansand Symfoniorkester og Opera Sør skriver i egevalueringen at ”kunstnerisk aktivitet og kvalitet, effektiv drift, utviklingsmuligheter og resultatoppnåelse bare kan gjøres med referanse til det felleskapet Kilden representerer”.

I 2010 etablerte Kilden en felles kunstnerisk strategiplan for perioden 2011–2014. Planen er omfattende og dekker mange områder av den samlede virksomheten. Panelet mener derfor den framstår mer som en strategisk virksomhetsplan, og det er positivt.

Beskrivelsene er konkrete og dekker overordnede mål og visjoner: Organisasjonen skal utvikle ”arenaer for samproduksjoner i alle formater” mellom teater, operaselskap og orkester. Gjennom Kilden Dialog skal man ”påta seg et felles samfunnsansvar som skal trekke veksler på og utnytte både kunstfaglige og tekniske ressurser på en ny måte”. På listen over delstrategier og tiltak er også Kristiansand Symfoniorkester og Opera Sør omtalt. Strategier og mål er definert, blant annet at KSO skal gjøre både flere konserter og nysatsinger, og at det skal lages ”konsertserier for nye lyttere”. Strategiplanen omfatter også visjoner og ambisjoner for publikumsutvikling.

Panelet har notert seg at strategien for Kilden forutsetter at Kristiansand Symfoniorkester bidrar til å oppfylle Kildens overordnede ambisjoner om å være en ”arena for samproduksjoner i alle formater” ved siden av å formidle den ”klassiske, symfoniske musikken”. Kristiansand Symfoniorkester skal være et ”operaorkester, et musikalorkester og et symfoniorkester”, og skal ”delta i kompliserte outreach-prosjekter for å være delaktig i bredere samfunnsansvar”. Panelet mener at orkesteret har lyktes godt med måloppnåelse på disse områdene. Panelet har også det inntrykket at Kildens driftsmodell gir et godt grunnlag for synergieffekter på et overordnet nivå for den samlede virksomheten og for hver av enhetene gjennom sin innebygde dynamikk på tvers av fagområder, kunstarter og fellesfunksjoner på områdene økonomi, produksjon, marked og teknisk infrastruktur.

Panelet mener at strategiarbeidet er godt ivaretatt for perioden. Den strategiske tenkningen synes å være godt implementert i den kunstneriske programmeringen, i organisasjon, produksjon og drift, i markedsarbeidet og i annen utadrettet virksomhet.

#### *4.5.1.2 Nøkkeltall og økonomisk styring*

Økonomisk styring av Kilden er også økonomisk styring av Kristiansand Symfoniorkester og Opera Sør. Materialet som er gjort tilgjengelig for evalueringspanelet, er avdelingsregnskaper for Kristiansand Symfoniorkester og Opera Sør. Kildens balanse- og resultatregnskaper inneholder ingen nøkkeltall med direkte referanse til KSO og OS.

Avdelingsregnskapene for Kristiansand Symfoniorkester og Opera Sør gir panelet begrenset informasjon, og det forholdsvis enkle tallmaterialet er ikke fulgt opp med noter som kan bidra til å belyse for eksempel forskjeller mellom fast og variabel lønn til musikere, honorarer til dirigenter og solister og utgifter til overtid og ekstragodtgjørelse.

For å kunne uttale oss om økonomistyring i Kristiansand Symfoniorkester og Opera Sør, har panelet valgt å vurdere dette i lys av den totale virksomheten i Kilden. Etter vår oppfatning er de to siste årene av evalueringsperioden mest relevante, når alle avdelingene er integrert og i full drift under Kilden.

Kilden er en kompleks virksomhet å styre økonomisk, sammenlignet med andre kulturinstitusjoner som har vært evaluert de to siste årene. Virksomheten forvalter en betydelig økonomisk ramme, også i nasjonal sammenheng. I 2014 var totale driftsutgifter 250,6 mill. kroner. Fra 2012–2014 har Kildens egeninntekter variert rundt 44 mill. kroner årlig. I samme periode med full drift har egeninntektene utgjort cirka 20 prosent av de totale inntektene. Panelet betrakter momskompensasjonen, som enkelte år har utgjort betydelige beløp, som en del av de offentlige tilskuddene. Panelet er for øvrig kjent med at det for tiden pågår en skattesak mot flere kulturhus, deriblant Kilden, som kan få alvorlige økonomiske konsekvenser om skattemyndighetene skulle få medhold i kravet om tilbakebetaling av det de mener er uberettiget momsrefusjon.

Panelets vurdering er at Kildens økonomiske styring av virksomheten er meget kompetent, og legger til grunn at det også gjelder for avdelingene. Det er imponerende at Kilden i løpet av

kort tid har fått tre tidligere uavhengige juridiske enheter til å samhandle under en felles ledelse.

Kildens regnskaper viser positive årsresultater hvert år gjennom evalueringsperioden. For 2014 er netto resultat på 9,8 mill. kroner. Etter tre år med full drift, fra 1. januar 2012 til 31. desember 2014, har Kildens egenkapital økt med 98,4 mill. kroner fra ca. 1,4 mrd. kroner til 1,5 mrd. kroner. Det utgjør i overkant av 7 prosent egenkapitalvekst. Ved utgangen av perioden utgjør bygg og anlegg hele 1,6 mrd. kroner av totalbalansen på 1,7 mrd. kroner.

I perioden 2012–2014 er den langsiktige gjelden fratrukket pensjonsgjeld redusert med 172 mill. kroner. Forholdet mellom omløpsmidler og kortsiktig gjeld som uttrykk for virksomhetens likviditet ved årsskiftene er tilfredsstillende. Panelet antar at de offentlige tilskuddene kommer i starten av hvert kvartal, og at selskapets likviditet er tilfredsstillende gjennom året.

Panelet mener at det er troverdig når Kristiansand Symfoniorkester skriver i egevalueringen at ”hver enkel produksjon evalueres av Kildens ledergruppe, både kvalitativt og når det gjelder ressursutnyttelse”, og at ”de administrative kostnadene i KSO er forholdsvis lave sammenlignet med andre orkestre, mye på grunn av at Kilden har felles markedsavdeling, produksjonsavdeling, kantine, restaurant og avdeling for byggdrift”.

Felles administrasjon og økonomistab har videre hatt positiv betydning for økt ressursutnyttelse. I rapporten gis det mange eksempler på effektiviseringstiltak som er gjennomført i perioden. Det er sannsynlig at flere av disse har hatt positiv effekt. Panelet har imidlertid ikke tilstrekkelig grunnlag for å vurdere resultatet, ettersom oppnådd effekt fra tiltakene ikke er tallfestet.

Panelet ønsker likevel å peke på noen tiltak i evalueringsperioden som med rimelig sikkerhet har hatt positiv betydning for Kristiansand Symfoniorkestres måloppnåelse og ressursutnyttelse. Det ene er sammenslåingen av institusjonene i Kilden. Det andre er hvordan KSO aktivt har utnyttet PSU-avtalen.

#### ***4.5.1.3 Statistikk og rapportering***

Panelet har notert seg at produksjonsvolum, avdelingsbudsjetter og antall besøkende for Kristiansand Symfoniorkester viser betydelige svingninger fra år til år<sup>11</sup>. Siden KSO problematiserer statistikken i sin egevaluering, har panelet undersøkt tallene nærmere. I statistikken faller antall besøkende fra 50 309 i 2011 til 36 213 i 2012. I samme periode faller antall registrerte konserter fra 161 til 74. En del av forklaringen er en omfattende skolekonsertturné i regionen høsten 2011, en annen at Kristiansand Symfoniorkester i 2012 ikke blir kreditert for produksjonen « West Side Story», der KSO deltok i 40 forestillinger av musikalen. Kristiansand Symfoniorkester mener det korrekte skal være at orkesteret

---

<sup>11</sup> Jf. tabell i vedlegg 4.

medvirket i 135 konserter for 71 978 publikummere dette året. Panelet er enig i en slik tolkning av tallene.

Panelet har notert seg at det foregår en diskusjon mellom Kilden og Norsk Teater- og Orkesterforening om rapporteringsmåter. På bakgrunn av problemstillingene som er diskutert ovenfor, anbefaler panelet Kulturdepartementet å se nærmere på en rapporteringsmodell som vil være mer hensiktsmessig for Kristiansand Symfoniorkester.

#### **4.5.2 Orkesterets vilje**

Kristiansand Symfoniorkester er et ungt orkester, som i løpet av evalueringsperioden har gjennomgått store endringer – fra å være uten konsertlokale før innflytting i Kilden og administrativ fusjon til det orkesteret er i dag. Det ble ansatt ny direktør og ny sjefdirigent i 2013 og ny programsjef i 2014. Fire veldig ulike kunstneriske ledere i evalueringsperioden har skapt en interessant kunstnerisk dynamikk.

Det er panelets oppfatning at orkesteret viser en imponerende endringsvilje og fleksibilitet i møte med planlagte og uforutsette utfordringer. Kristiansand Symfoniorkester har vilje til utvikling, og panelet opplever at orkesteret er i vekst samtidig som det er bevissthet og refleksjon rundt hvordan og på hvilke områder orkesteret skal vokse. Mye av utviklingen siden åpningen av Kilden i 2012, er trolig skjedd som tilpasning heller enn planlagt endring. Det har sikkert medført noen unødige problemer og en brattere læringskurve, men har samtidig gitt en raskere kalibrering til dagens situasjon. Panelet opplever at planleggingen av våren 2016 allerede er gjennomtenkt og forankret.

Å slå sammen et kammerorkester og et militærkorps krever vilje til tilpasning og utvikling – både av utøvertradisjoner, repertoar og praktisk konsertproduksjon. Endringsviljen kommer igjen til uttrykk når Kristiansand Symfoniorkester i evalueringsperioden slår seg sammen med Opera Sør og Agder Teater til én organisasjon i ett bygg. Organisasjonsutviklingen og samlokaliseringen har sitt utspring i et faktisk kunstnerisk samarbeid. De tre institusjonene har hvert annet år siden 2009 samarbeidet om en fullskala operaproduksjon.

Panelet vil berømme planarbeidet som er gjort i samorganiseringsprosessen. Det er grunnleggende sammenheng og konsekvens mellom overordnede strategier, orkesterets drift og produksjonenes kunstneriske innhold. Kristiansand Symfoniorkester vil være et operaorkester, musikalorkester og et symfoniorkester, som også tar et bredere samfunnsansvar. Konsertene og forestillingene i Kilden "skal holde det høyeste nasjonale profesjonelle nivå, både kunstnerisk, teknisk og produksjonsmessig".

Kristiansand Symfoniorkester skal gis honnør for at norske sangere og instrumentalister presenteres bredt. Nivået av nordiske solister får et kunstnerisk løft i Kildens første måneder i 2012 med navn som Truls Mørk, Malena Ernman og Michael Weinius, og etter sommeren med navn som Håkan Hardenberger, Henning Kraggerud og Marianne Beate Kielland. Uten sammenligningsmateriale fra 2010 og tidligere år er det vanskelig å si noe entydig om innflyttingen til Kilden har medført at Kristiansand Symfoniorkester kan trekke til seg flere solister på et internasjonalt nivå, men det vil være naturlig å tro at dette er tilfelle.

Gjennomgående for Kristiansand Symfoniorkesters programmering i evalueringsperioden finnes et mangfold fra kammerkonsserter, genrekonsserter, populærproduksjoner via kjernerepertoaret til barokkproduksjoner og samtidsproduksjoner. Dette i tillegg til samproduksjonene med Agder Teater og Opera Sør om operagalla-, musikal- og operaforestillinger.

Panelet ser også en tydelig vilje hos Kristiansand Symfoniorkester til å ivareta vår tids musikk. I de første årene av evalueringsperioden er andelen samtidsmusikk god i forhold til antall symfonikonsserter. I kommende bestillinger av nye verk har orkesteret som mål å ta grep om selve utviklingsprosessen gjennom en workshopmodell der komponist, representanter fra orkesteret og kunstnerisk leder jevnlig møtes via såkalte ”stasjonskontroller” i arbeidet med verket. Grep for å styrke formidlingen til den gruppen publikum som den aktuelle konserten retter seg mot, skal på sikt integreres i denne prosessen. Det er panelets oppfatning at det å kombinere programmering og formidling er nyskapende, og kan være til inspirasjon for andre utøvende institusjoner.

### **4.5.3 Orkesterets evne**

Kristiansand Symfoniorkester er bevisst på å ikke miste sin kunstneriske identitet som symfoniorkester etter innflyttingen i Kilden. Panelet bemerker at KSO evner å tilpasse og endre sin virksomhet etter hvert som det får mer erfaring med den nye organisasjonsstrukturen og i samproduksjoner med Agder Teater og Opera Sør. Kristiansand Symfoniorkester sluttet blant annet å kjøre ordinære orkesterkonsserter parallelt med store samproduksjoner, da dette viste seg å gi stor belastning på musikerne. Orkesteret har også tatt initiativ til å justere antallet samproduksjoner for en periode.

Kristiansand Symfoniorkester har i løpet av få år hatt stor økning i antall musikere og flyttet inn i nye lokaler. Under konsserter har panelet opplevd et orkester i utvikling, men med utfordringer knyttet til samspill og balanse. Repertoaret i siste del av evalueringsperioden viser at orkesteret møter denne utfordringen med en bevisst strategi om å skolere ensemblet ved å programmere et wienerklassisistisk, tidlig og klassisk romantisk repertoar. Med denne strategien og Giordano Bellincampi som sjefdirigent opplever panelet at Kristiansand Symfoniorkester har satt seg på skolebenken. Det vurderes som både klokt og konstruktivt. I egenvurderingen skriver Kristiansand Symfoniorkester at orkesteret "har fått et mer klassisk og internasjonalt preg, rettet mot et balansert, skolerende og publikumsmessig attraktivt repertoar". Orkesterets direktør har i løpet av evalueringsperioden overtatt det overordnede kunstneriske ansvaret for programmeringen. Panelet vurderer dette som svært viktig for det strategiske utviklingsarbeidet.

Kristiansand Symfoniorkester har behov for gradvis å utvide orkesterets repertoar med verk fra senere perioder og samtidsmusikk. Som et ungt symfoniorkester finner KSO det kunstnerisk utviklende å programmere samtidsmusikk og et historisk repertoar som orkesteret ikke har spilt tidligere. Panelet mener dette er et klokt valg, og i et kunstnerisk perspektiv en konstruktiv måte å bygge orkesteret videre i den fasen det er i nå.

Panelet konstaterer at kunstnerisk virksomhet i form av innspillinger og turneer utenfor regionen ikke er prioritert. Panelet noterer at det er et resultat av strategisk prioritering, og ser i utgangspunktet ingen grunn til å problematisere dette.

Panelet noterer at Kristiansand Symfoniorkester i evalueringsperioden har endret sin dirigentprofil gradvis. Fra en norsk sjefdirigent orientert mot musikk fra det 20. århundre og dagens kunstmusikk, har orkesteret i dag en italiensk sjefdirigent som fokuserer på det klassiske repertoaret. Panelet opplever dette å være i tråd med hvordan orkesteret ønsker å utvikle seg. Blant gjestedirigenter prioriterer Kristiansand Symfoniorkester norske dirigenter, og orkesteret utmerker seg ved å slippe til yngre krefter som Håkon Daniel Nystedt, Kai Grinde Myrann og Cathrine Winnes. Valget av dirigenter framstår som gjennomtenkt i forhold til valg av type repertoar. Konsertsalen i Kilden og orkesterets kunstneriske utvikling burde tilsi at Kristiansand Symfoniorkester etter hvert tiltrekker seg flere internasjonale toppdirigenter og solister. Kristiansand Symfoniorkester hadde i stemmerettsjubileet i 2013 fokus på kvinnelige dirigenter og komponister. Panelet noterer at KSO siden den gang har hatt en veldig god andel kvinnelige dirigenter.

Produksjoner Kristiansand Symfoniorkester samproduserer med Opera Sør og Agder Teater, skal ikke panelet fordype seg i. Fra et perspektiv om kunstnerisk utvikling og egenart representerer samproduksjoner i omfang mindre betydning for KSO enn KSOs egne produksjoner. Panelet ser samproduksjoner ut fra to ulike kunstneriske kvalitetsperspektiv: 1) at musikkteater, musikal- og operareperotaret tar tid og fokus fra det KSO selv definerer som kjernerepertoaret og dermed hemmer kunstnerisk vekst, eller 2) at mangfoldet og variasjonen i utøvingen av andre genre og kunstneriske uttrykk er utviklende i seg selv, og på den måten tilfører kjernereperotaret andre kvaliteter.

Det framgår av egenvurderingen at KSOs musikere etter de to første årene i Kilden kunne konstatere at de trivdes med å gjøre samproduksjoner, noe som igjen må indikere at dette tilfører orkesteret noe på et eller annet nivå. Panelet velger å tolke det slik at det for musikernes del ikke finnes noe motsetningsforhold mellom ulik virksomhet. Det skulle innebære et potensial til generell utvikling av orkesteret.

Kristiansand Symfoniorkester, og også Kilden, har på kort tid lært mye om muligheter og begrensinger for hva som kan gjennomføres på en kunstnerisk forsvarlig måte. Det virker som om planleggingen og kombinasjonen av egne produksjoner og samproduksjoner har funnet en god form. Så lenge dette fungerer og det oppnås en god dynamikk, ser ikke panelet noe grunn til å problematisere dette. Flere av verdens beste symfoniorkestre har også operativitet innenfor sitt ansvarsområde. Wiener Philharmoniker og Concertgebouw-orkesteret er eksempler på det.

Etter panelets vurdering bidrar de fysiske rammebetingelsene for Kristiansand Symfoniorkesters virksomhet til å heve nivået på orkesterets arbeid. Panelet har gjennom flere konsertbesøk fått oppleve Kilden som konserthus og er imponert over den spektakulære bygningen, de gode akustiske forholdene og de flotte produksjons- og øvingslokalene. Det er grunn til å tro at huset i seg selv inspirerer og stimulerer det kunstneriske arbeidet og slik bidrar til å styrke orkesterets kunstneriske evne.

#### 4.5.4 Orkesterets relevans

Den kunstneriske strategiplanen som er laget for de første tre årene i Kilden, er tydelig forankret i mål om å satse på samproduksjoner og nå bredt ut til nye publikumsgrupper for at flest mulig skal etablere et forhold til Kilden.

I samproduksjonene er det overvekt av musikalene og opera med bred appell. Samtidig har disse et høyt kunstnerisk ambisjonsnivå. Produksjonen av *West Side Story* i åpningsåret 2012 ble spilt med komponistens originalbesetning. For tiden diskuteres det jevnlig i hvilken grad offentlig finansierte kunstinstitusjoner har i oppdrag å spille mer kommersielt repertoar, og i hvilken grad de ved å spille slikt repertoar, blir konkurransevidende på et privat marked. Etter panelets mening er grensen mellom kommersielt og ikke-kommersielt repertoar vanskelig å trekke absolutt. I tilfellet Kristiansand Symfoniorkester i Kilden er valget tydelig knyttet til en strategi om å nå ut til flere og knytte dem til det nye huset. Egevalueringen rapporterer om "et billettsalg uten sidestykke" de siste tre årene. Når man nå har trukket publikum til huset, blir det spennende å se i de neste årene hvordan KSO vil komponere sin programprofil.

Kristiansand Symfoniorkesters programmering er også tydelig forankret i overordnede kuratoriske ideer, for eksempel den klare koblingen til stemmerettsjubileet i 2013. Orkesterfeltet savner et bevisst arbeid med likestillingsperspektivet, og dette året valgte KSO både kvinnelige dirigenter, komponister, utøvere, bestillingsverk og historisk repertoar på en måte som framstår integrert og gjennomtenkt. I 2013 ble det programmert seks verk av historiske og nålevende kvinnelige komponister. Panelet noterer at initiativet ble videreført i 2014. Fra ingen kvinnelige komponister i 2011 og 2012, ble det programmert tre i fjor.

Kristiansand Symfoniorkester har så vidt panelet kan bedømme, en enestående strategi for sitt outreach-arbeid under paraplyen Kilden Dialog. Orkesteret beskriver i egevalueringen hvordan det under Håkon Berges periode som direktør ble lagt et grunnlag for arbeidet med å ta et bredere samfunnsansvar. Orkesteret er involvert i de fleste av outreach-prosjektene. Kilden Dialog har en dedikert person ansatt i administrasjonen, som koordinerer og leder arbeidet. Kristiansand Symfoniorkester beskriver denne virksomheten som noe som gjør dem til *morgendagens symfoniorkester* – en orkesterinstitusjon som arbeider aktivt og strategisk med å favne et bredt publikum – også dem som i utgangspunktet ikke søker til konsertsalen på egen hånd, eller som ikke har store forkunnskaper om den type kunst et symfoniorkester formidler.

Gjennom Kilden Dialog er Kristiansand Symfoniorkester involvert i omfattende satsinger for barn og unge, talentutvikling, samspill mellom profesjonelle og amatører, og seniorkor, for å nevne noe. Særlig interessant er prosjektet *SPOR*, hvor orkesteret samhandler med både funksjonsfriske og funksjonshindrede barn. Kristiansand Symfoniorkester samarbeider også med barne- og ungdomspsykiatriske institusjoner, institusjoner for eldre og så videre. Målet med dette arbeidet er å skape nye fellesarenaer for musikkopplevelser uavhengig av den enkeltes utgangspunkt.

Panelet vil berømme Kristiansand Symfoniorkester for å satse så sterkt på outreach-arbeidet. Det er spennende å legge merke til at det i en såpass ny orkesterinstitusjon er mulig å finne

andre måter å vekke virksomheten på, enn de som tilsynelatende er mest vanlige i andre orkestre. Panelet ser at dette arbeidet forsterkes gjennom fellesskapet i Kilden.

Kilden Digital er opprettet som et ledd i Kildens outreach-satsing og bidrar til overføringer av konserter til eldresentre, sykehus og andre institusjoner. Panelet synes dette er interessant, og vil berømme orkesteret for å ha et sterkt engasjement for å drive virksomhet som ikke har inntekspotensial, men som likevel kan vise seg å være viktig for orkesterets samfunnsmessige relevans. Panelet opplever at denne virksomheten kanskje gis større oppmerksomhet i egenevalueringen enn det faktiske omfanget tilsier. Ambisjonen med Kilden Digital er prisverdig, men panelet mener potensialet i prosjektet ikke er fullt utnyttet og kan utvikles videre.

Kristiansand Symfoniorkester mener outreach-arbeidet vil være med og definere orkesteret i fremtiden, og panelet ser at orkesteret her har en særlig gjennomtenkt og offensiv satsing.

#### **4.5.5 Vurdering av Opera Sør**

Opera Sørs moderate produksjons- og forestillingsvolum under Kilden gjør at panelet har funnet det nødvendig å samle vurderingen av målet om effektiv ressursutnyttelse, målet om å gjøre musikk av høy kunstnerisk kvalitet tilgjengelig for flest mulig og målet om å fremme kunstnerisk utvikling og fornyelse i ett og samme avsnitt.

På ressursområdet har panelet vurdert Opera Sør i lys av den gjensidige avhengigheten av de øvrige produserende avdelingene og Kilden som overordnet og styrende enhet. Kristiansand Symfoniorkester som operaorkester spiller en avgjørende rolle for operaens virksomhet slik denne er definert i den kunstneriske strategiplanen. Bortsett fra statistikken fra Norsk Teater- og Orkesterforening har utvalget blitt forelagt et begrenset økonomisk tallmateriale for operavirksomheten. Omtale av Opera Sør er heller ikke viet mye plass i OS' og KSOs besvarelse om ressursbruk i egenevalueringen. Dette gjør at panelet i mindre grad er i stand til å foreta en grundig vurdering av hvorvidt Opera Sør utnytter sine ressurser effektivt.

Panelet opplever den første treårsplanen for operaområdet i Kilden som ambisiøs i positiv forstand. Planen om å doble produksjonsvolumet fra en produksjon hvert annet år til en årlig produksjon krever en økning av rammer og ressurser sammenlignet med før innflyttingen i Kilden.

Panelet noterer seg at Opera Sør før åpningen av Kilden hadde én ansatt i administrativ stilling, og dermed alltid har vært avhengig av kapasitet til produksjon og kunstnerisk planlegging hos Kristiansand Symfoniorkester og Agder Teater.

I 2012 og 2013 har det vært aktivitet på operaområdet som forventet. I tillegg til en familieproduksjon av *Tryllefløyten* av Wolfgang Amadeus Mozart og to produksjoner av *Carmen* av Georges Bizet vist i Kilden og ute i Fjæreheia, er det nyprodusert en norsk kammeropera og laget et opera-komposisjonsprosjekt for videregående skoler med 11 musikere fra Kristiansand Symfoniorkester. Det siste ser ut som et fruktbart eksempel både på fleksibel orkesterbruk og samarbeid i Kilden.



I 2014 ble imidlertid en planlagt fullskalaproduksjon av *Aida* av Giuseppe Verdi avlyst. Panelet merker seg dessuten at mens den kunstneriske strategiplanen forøvrig er prolongert ut 2015, er strategien med årlig fullskalaproduksjon på operaområdet endret. I egnevalueringen skriver Opera Sør følgende:

Det er ressurskrevende å produsere en fullskala opera, og Kildens samlede produksjonsbudsjett og verkstedkapasitet tillater ikke at vi har en årlig scenisk oppsetning. Vi søker derfor å finne andre måter å gjøre opera på.

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

Panelet mener dette er uheldig i og med at formålet med samarbeidet i Kilden er å skape synergier og øke produksjonsvolumet. Opera var dessuten selve bindeleddet mellom aktørene før Kilden ble etablert, og stod sentralt i den første treårsplanen for kunstnerisk virksomhet.

Panelet merker seg at Opera Sør tre år etter innflyttingen i Kilden fortsatt har én ansatt i administrativ stilling, og spør seg om operaområdet har fått tilført tilstrekkelig av Kildens stillings- og produksjonsressurser. Videre spør panelet om det er hensiktsmessig for en tydelig profil og kunstnerisk utvikling på operaområdet at ansvaret for kunstnerisk planlegging, som for opera krever langsiktighet, er delt mellom flere personer i Kildens ledelse. I egnevalueringen henvises det til "ledergruppen":

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

Økte inntekter fra blant annet AdOpera!-nettverket til produksjonen av kammeroperaen *Påske* og godt belegg på fullskalaproduksjonene, synes ikke å være omsatt i økt produksjonskapasitet på operaområdet. Panelet ønsker her å peke på at Opera Sør i egnevalueringen viser til at "på de klassiske operaoppsetningene ligger salget på mellom 90–95 prosent". Disse klassiske operaoppsetningene gir med andre ord grunnlag for gode egeninntekter fra billettsalget og dermed viktige økonomiske bidrag til disse produksjonene.

Panelet opplever den nye strategien for operaområdet som uklar. Produksjon av nyskrevet opera virker godt ivaretatt, gitt at samarbeidet med AdOpera!-nettverket fortsetter. Kilden igangsatte også en strategiprosess våren 2015, og som ifølge egnevalueringen skal utrede "hvordan [Kilden] kan ta et økt ansvar for vår tids musikkteater". Det er også bestilt en musikkteaterforestilling av og med sanger Eir Inderhaug. Inderhaug har i løpet av evalueringsperioden vært Kristiansand Symfoniorkestres solistprofil.

Panelet er bekymret for ivaretagelsen av et historisk operarepertoar i fullformat i Kilden. Dette området synes å være svekket fra 2014 – både i produksjonsvolum og publikumstall – sammenlignet med tiden før innflyttingen i Kilden.

I 2014 har publikumstall for opera i Kilden i henhold til Norsk Teater- og Orkesterforenings statistikk falt fra henholdsvis 10 464 besøkende i 2012 og 12 275 besøkende i 2013 til 1 786 i 2014<sup>12</sup>. Selv i 2011 med et tilsynelatende lavt operabesøk var antall besøkende mer enn 70 prosent høyere enn i 2014. I samme periode økte den offentlige bevilgningen. Med dette som bakgrunn stiller panelet seg undrende til at det i den nye strategien ikke er mulig for Kilden å produsere opera i fullformat oftere enn hvert fjerde år.

I den nye operastrategien er fullformatproduksjon avhengig av samarbeid med eksterne aktører. Det står blant annet i egevalueringen at Kilden søker en produksjonspartner til et forpliktende samarbeid med tanke på å hvert annet år sette opp en klassisk opera, og at Kilden i et slikt samarbeid ønsker å være ansvarlig for en slik oppsetning hvert fjerde år. Kilden ønsker også å etablere en langsiktig samarbeidsmodell mellom symfoniorkestrene i Norge om operaproduksjon. Andre alternativer for operaproduksjon som Kilden vurderer, er gjestespill, leie av scenografi og kostymer fra allerede realiserte oppsetninger i andre operahus, samt konserntante produksjoner uten scenografi og kostymer.

Kristiansand Symfoniorkester og Opera Sør sammenligner seg flere steder i egevalueringen med Den Norske Opera & Ballett, som "deler av en større helhet". Panelet ser et sterkt engasjement for vokalområdet i KSOs virksomhet og gode, nyskapende prosjekter i mindre skala hos OS. Det er likevel en fare for at kunstformen opera er nedprioritert i Kildens virksomhet både når det gjelder strategisk planlegging, stillingsressurser og produksjonsvolum.

Panelet ønsker å peke på at Opera Sør alene mottok 9,2 mill. kroner i statstilskudd i 2012 for å produsere opera før tilskuddene ble lagt om og overført samlet til Kilden fra 2013. Om man legger til grunn en tenkt vekst i operamidlene fra 2012 tilsvarende den veksten som Kilden har fått i sine tilskudd i årene 2012–2014, skulle tilskuddet til operaproduksjon ha vokst fra 9,2 mill. kroner i 2012 til 11,2 mill. kroner i 2014. I tillegg må man kunne legge til grunn at egeninntekter fra et mulig billettsalg kan bidra til å styrke ressursene til operaproduksjon.

Panelet anbefaler Kilden å foreta en vurdering av sin status og sine forpliktelser for operasatsingen under Kilden. Det er god grunn til å minne Kilden om deres egne strategiske målsettinger fra oppstarten, jf. brev av 5. april 2011 til Kulturdepartementet, der det blant annet heter at "Alle de tre institusjonene skal tilby flere forestillinger og konserter".

Utvalget mener at Opera Sør vil kunne høste stordriftsfordeler hva angår effektiv utnyttelse av Kildens fellesressurser, når Opera Sør produserer opera i fullformat.

#### **4.5.6 Konklusjon**

Panelet oppfatter Kristiansand Symfoniorkester som et orkester i sterk vekst og utvikling, både kunstnerisk, organisatorisk og i forståelsen av sin samfunnsrolle. Orkesteret har vært igjennom store endringer og har vist vilje og evne til å tilpasse strategier og virksomhet etter disse. Orkesterets nyskapende outreach-arbeid er en unik og spennende vekting av

---

<sup>12</sup> Jf. tabell i vedlegg 5.

virksomheten. Panelet bemerker at prioriteringer på outreach-området må stå i forhold til orkesterets kjernevirksomhet og ikke begrense fortsatt kunstnerisk utvikling. I evalueringen har panelet opplevd det utfordrende å isolere Kristiansand Symfoniorkesters virksomhet fra øvrig virksomhet i Kilden. Orkesterets gode strategiarbeid har gjort oppgaven lettere. Panelet anbefaler likevel at framtidige evalueringer forholder seg til den kunstneriske produksjonen, ressursutnyttelse og drift i Kilden som en helhet. Panelet bemerker i den sammenheng at flere symfoniorkestre internasjonalt har opera og scenisk musikalsk virksomhet integrert i sin drift.

## 5 Panelets sluttkommentar

Evalueringene på musikk- og scenekunstheltet skal innhente kunnskap om hvordan den enkelte institusjon har prioritert i sin virksomhet. Institusjonens ressursutnyttelse og kunstneriske kvalitet, utvikling og evne til kunstnerisk fornyelse skal vurderes.

Ønskekvalitetsmodellen er valgt som metode for å vurdere det kunstneriske området. Selv om ressursutnyttelse og kunstnerisk kvalitet, utvikling og fornyelse er vurdert separat i denne rapporten, vil panelet understreke at disse områdene i praksis er tett sammenvevet. Hvordan produksjon av utøvende kunst er organisert og finansiert, vil alltid ha innvirkning på det kunstneriske uttrykket.

Panelet har evaluert to svært ulike modeller for orkesterdrift. Det har vært interessant, og panelet mener prinsipielt at orkestre bør organisere ressurser slik de selv mener er hensiktsmessig for maksimal måloppnåelse. Panelet har også gjort seg noen refleksjoner knyttet til forholdet mellom et orkester og orkesterets hjemmearena. Der Oslo-Filharmonien i lang tid har hatt store utfordringer knyttet til Oslo Konserthus, har Kilden – både selve bygget og fellesskapet huset rommer – gitt Kristiansand Symfoniorkester nye muligheter til både vekst og mer mangfoldig orkesterdrift. Det er hevet over enhver tvil at forholdet mellom orkesteret og hjemmearenaen har innvirkning både på institusjonenes ressursbruk og på det kunstneriske resultatet. Det er stor forskjell på en arbeidshverdag hvor konserthuset er en inspirasjon og en ressurs i seg selv, og en situasjon hvor hjemmearenaen tidvis oppleves som et hinder for optimal drift.

Selv om orkesterinstitusjonene står fritt til å organisere driften, må kunstnerisk virksomhet som er finansiert med fellesskapets midler, organiseres og gjøres tilgjengelig på en måte som muliggjør innsyn utenfra. Til tross for stor samarbeidsvilje fra orkestrenes side – både på ressursområdet og det kunstneriske området – har panelet i enkelte deler av evalueringsarbeidet opplevd det som en utfordring å få nok kunnskap. I samtalene panelet har hatt med orkestrene i denne evalueringen, har hverken musikere eller dirigenter deltatt. Begge administrasjoner melder om å ha forankret evalueringsprosessen grundig i sine organisasjoner. Panelet har likevel savnet en kontaktflate med dem som faktisk utøver orkestrenes kunstneriske kjernevirksomhet.

På det kunstneriske området har orkestre paradoksalt nok mer erfaring med å rapportere publikumstall, antall framførte verk og kvantitative størrelser enn for eksempel å beskrive hvilke konkrete endringer en ny sjefdirigents kunstneriske arbeid med et orkester kan skape i det klingende resultatet. Panelet vil oppfordre orkestrene til å fortsette å utvikle et språk for

kjernevirksomheten sin og det kunstneriske arbeidet de gjør og slik bidra til at en offentlig samtale rundt kunstnerisk innhold holdes levende.

Oslo-Filharmonien skriver i sin egenevaluering at den demokratiske strukturen som preger hvordan symfoniorkestre er organisert, gjør det lett å innføre endringer alle er enige om, mens mer konfliktfylte omlegginger kan ta mye lengre tid enn man kan forvente i andre typer virksomheter. Gitt denne demokratiske strukturen mener panelet det er helt avgjørende at orkestrene kan vise til gjennomarbeidede og godt forankrede strategiplaner. Med en så omfangsrik virksomhet og bredt samfunnsansvar som orkestrene samlet sett har, er det helt nødvendig å foreta noen retningsgivende valg for hvilke prioriteringer de enkelte orkestrene gjør på kortere og lengre sikt. Dette gjelder for alle sidene ved driften – fra programarbeid og kunstneriske valg til sponsorsamarbeid, økonomi, organisasjons- og publikumsutvikling.

Av konkrete eksempler vil panelet trekke fram arbeidet knyttet til kjønnsfordeling og likestilling. Vi forstår det krever ekstra ressursbruk og kompetanse for å finne fram til de gode kvinnelige komponistene og dirigentene i programarbeidet, men anser likevel dette å være et ansvar den enkelte institusjon bør ta på alvor for å bidra til at hele feltet kommer videre. Oslo-Filharmonien har videre beskrevet de utfordringer det har med å gi vår tids musikk og nye bestillingsverk en naturlig og organisk plass i sesongens konsertprogram. Panelet mener at gode kunstneriske strategiplaner vil sikre, forenkle og forbedre arbeidet på slike områder.

Orkestrene forvalter vår musikalske kulturarv. Som ressurssterke institusjoner har de imidlertid også et stort ansvar for utvikling og fornyelse av sin virksomhet. Orkestrene er viktige arbeidsplasser, ytringsrom og utviklingsrom for nålevende utøvere, dirigenter og komponister. Symfoniorkesterets relevans betinges både av viljen og evnen til å framføre historisk musikk slik at den beveger samtidens publikum, og av viljen til å lete etter nye uttrykk som kan bringe både orkesteret og det symfoniske repertoaret videre.

## 6 Vedlegg

### Vedlegg 1. Om panelet

#### **Sten Cranner**

Sten Cranner er administrerende direktør og kunstnerisk leder for Gøteborgs Symfoniker. Fra 2002 til 2014 var han programsjef og orkestersjef i samme orkester. Cranner var ansatt som administrerende direktør i Bergen Filharmoniske Orkester i 2006–2010, og som orkesterregissør og prosjektleder ved Oslo-Filharmonien i 2000–2002. Sten Cranner er utdannet fra musikkonservatoriet i Oslo med tuba som hovedinstrument. Etter endt utdanning fungerte han som frilansmusiker i hele Skandinavia. Han har også fungert som produsent og prosjektleder for ulike musikkensembler i Oslo, deriblant Cikada og slagverkerensemblet SISU.

#### **Gro Bergrabb**

Gro Bergrabb er domkantor i Bodø siden 2007 og kunstnerisk ansvarlig for Bodø internasjonale orgelfestival. Hun er utdannet organist og kordirigent ved Norges musikkhøgskole i Oslo og Hochschule der Künste i Berlin. Etter endt utdanning har Bergrabb også vært virksom som kirkemusiker, konsertorganist og dirigent i ulike sammenhenger. I tillegg til en utøvende musikerkarriere har hun hatt verv i ulike styrever og utvalg blant annet innenfor Den norske kirke og Norsk kulturråd. Bergrabb var også oppnevnt av Kulturdepartementet i panelet som evaluerte orkestre våren 2014.

#### **Audun Hasti**

Audun Hasti er siviløkonom fra Norges Handelshøyskole og er i dag administrerende direktør for EGD Holding AS i Bergen. Hasti var ansatt som finansdirektør i EGD Shipholding AS, EGD Property AS og EGD Capital AS i perioden 2006–2014. Fra 1997 til 2006 var Hasti ansatt som direktør ved Den Nationale Scene i Bergen. Han var ansatt som økonomidirektør i Stiftelsen Festspillene i Bergen i 1992–1997 og økonomisjef i Stageway AS i 1985–1992. Mellom 1981 og 1984 turnerte Hasti som musiker. Audun Hasti har bred styreverfaring fra blant annet Bergen Filharmoniske Orkester fra 2008–, Ultima Oslo Contemporary Music Festival fra 2011–, Bergenlive AS fra 2005–, Akvariet i Bergen fra 2015–, samt i flere næringsvirksomheter. Audun Hasti var også oppnevnt av Kulturdepartementet i panelene som evaluerte scenekunstinstitusjoner våren 2013 og våren 2014.

#### **Hild Borchgrevink**

Hild Borchgrevink er utdannet i musikkvitenskap fra Universitetet i Oslo og i skapende skriving fra Skrivekunstakademiet i Hordaland. Hun er i dag musikkritiker i Dagsavisen og ansatt som redaktør for nettidsskriftet Scenekunst.no. Siden 2008 er Borchgrevink styreleder i Borealis Contemporary Music Festival i Bergen. Hun sitter i styret for Stiftelsen Lydgalleriet og Kulturhuset Østre A/S og har vært medlem i styret for Black Box Teater AS. Borchgrevink har tidligere vært ansatt som daglig leder for samtidsensemblet Oslo Sinfonietta og daglig

leder for Foreningen Ny Musikk. Hun har vært medlem i Norsk kulturråds utvalg for musikkproduksjon og har de siste årene vurdert søknader for Kulturrådets internasjonale avdeling.

## Vedlegg 2. Oversikt over konsertbesøk høsten 2014 og våren 2015

I Oslo Konserthus har panelet vært til stede ved følgende av Oslo–Filharmoniens konserter høsten 2014 og våren 2015:

- *Fra Hundrad Hardingtonar* av Tveitt, *Cellokonsert nr. 1* av Joseph Haydn og *Symfoni nr. 1* av Pjotr Tsajkovskij. Dirigent Vasily Petrenko
- Norges Grunnlov 200 år: *Symfoni nr. 8* av Ludwig van Beethoven og uroppførelse av *Loven* av Henrik Hellstenius. Dirigent Christian Eggen
- *Symfoni nr. 10* av Gustav Mahler. Dirigent Vasily Petrenko
- *Matteuspasjonen* av Johann Sebastian Bach. Dirigent Vasily Petrenko
- Uroppførelse av bestillingsverk av Henrik Hellstenius, *Fiolinkonsert* av Carl Nielsen og *Symfoni nr. 1* av Jean Sibelius. Dirigent Vasily Petrenko

Ved Kilden har panelet vært til stede ved følgende av Kristiansand Symfoniorkesters konserter høsten 2014 og våren 2015:

- *Ja, vi elsker!:* Bestillingsverk av Maja Ratkje, *Norsk Rapsodi nr. 1* av Johan Halvorsen, *Japanischer Frühling* av Ludvig Irgens-Jensen, *Drei Gedichte von Rainer Maria Rilke* av Rolf Wallin og *Symfoni nr. 1* av Finn Mortensen. Dirigent Ingar Bergby
- *Absolutt Sibelius: Barden, En Saga, Scen med Tranor* og *Symfoni nr. 2* av Jean Sibelius. Dirigent Okko Kamu
- Konsertant versjon av operaen *Rigoletto* av Giuseppe Verdi. Dirigent Giordano Bellincampi. Operasolister: Boris Statsenko, Eir Inderhaug, Yosep Kang og In Sung Sim.

Det er ikke satt opp en scenisk operaforestilling i evalueringsperioden.

### Vedlegg 3. Oslo-Filharmonien – statistikk

Beskrivelse	2011	2012	2013	2014
<b>Publikum</b>				
1.1.1 Totalt antall publikum	102 206	113 484	124 200	116 730
1.1.1.1 Herav antall publikum i Den Kulturelle Skolesekken (grunnskolen)	5 000	5 196	5 600	6 058
1.1.1.2 Herav antall publikum i Den Kulturelle Skolesekken (videregående)	3 100	560	1 400	1 336
1.1.2 Antall publikum på konserter rettet mot barn og unge	11 220	12 147	11 000	10 126
1.1.3 Antall publikum på billetterte arrangement	88 136	72 959	89 000	94 655
1.1.4 Antall publikum i egen konsertsal/fast arena	72 901	72 667	76 000	67 954
1.1.5 Antall publikum på turnékonserter i Norge	17 267	33 377	29 600	23 775
1.1.6 Antall publikum i utlandet	5 350	2 600	15 900	24 389
1.1.7 Antall publikum på symfonikonserter	95 518	109 484	116 800	116 118
1.1.8 Antall publikum på kammerkonserter	818	1 645	1 000	612
1.1.9 Antall publikum på andre konsert- og forestillingsformer	5 870	1 885	6 300	6 160
<b>Konserter</b>				
1.2.1 Totalt antall konserter	194	163	167	148
1.2.2 Antall konserter rettet mot barn og unge	11	84	51	10
1.2.3 Antall konserter i egen konsertsal/fast arena	65	63	102	60
1.2.4 Antall turnékonserter i Norge	2	6	10	3
1.2.5 Antall konserter i utlandet	4	2	8	15
1.2.6 Antall symfonikonserter	75	77	80	82
1.2.7 Antall kammerkonserter	8	14	13	8
1.2.8 Antall andre konserter og forestillingsformer	11	72	74	58
1.2.9 Antall transmisjoner	21	23	20	17
1.2.10 Antall utgitte CD-innspillinger	5	4	3	3
<b>Verk</b>				
2.2.1 Totalt antall framførte verk	123	138	154	140
2.2.1.1 Herav orkesterverk	102	116	154	118
2.2.1.2 Herav kammermusikalske verk	21	22	26	22
2.2.2 Antall urframføringer	4	2	2	8
2.2.3 Antall norske samtidsverk komponert de siste 50 år	8	11	13	21
2.2.3.1 Herav orkesterverk	6	8	8	14
2.2.3.2 Herav kammermusikalske verk	1	3	5	7
2.2.4 Antall utenlandske samtidsverk komponert de siste 50 år	22	18	12	12
2.2.4.1 Herav orkesterverk	15	13	8	7
2.2.4.2 Herav kammermusikalske verk	7	5	4	5

Kilde: Norsk Teater- og Orkesterforening



## Vedlegg 4. Kristiansand Symfoniorkester – statistikk

Beskrivelse	2011	2012	2013	2014
<b>Publikum</b>				
1.1.1 Totalt antall publikum	50309	36213	40379	38633
1.1.1.1 Herav antall publikum i Den Kulturelle Skolesekken (grunnskolen)	22000	8950	0	0
1.1.1.2 Herav antall publikum i Den Kulturelle Skolesekken (videregående)	0	0	0	0
1.1.2 Antall publikum på konserter rettet mot barn og unge	29599	15504	3173	2672
1.1.3 Antall publikum på billetterte arrangement	19053	31018	32793	26036
1.1.4 Antall publikum i egen konsertsal/fast arena	32204	36213	33517	31289
1.1.5 Antall publikum på turnékonserter i Norge	18105	125	6682	829
1.1.6 Antall publikum i utlandet	0	0	0	0
1.1.7 Antall publikum på symfonikonserter	40213	8137	15459	15102
1.1.8 Antall publikum på kammerkonserter	376	553	438	501
1.1.9 Antall publikum på andre konsert- og forestillingsformer	9720	11894	24302	23030
<b>Konserter</b>				
1.2.1 Totalt antall konserter	161	74	99	168
1.2.2 Antall konserter rettet mot barn og unge	89	26	10	14
1.2.3 Antall konserter i egen konsertsal/fast arena	96	73	50	106
1.2.4 Antall turnékonserter i Norge	65	1	11	7
1.2.5 Antall konserter i utlandet	0	0	0	0
1.2.6 Antall symfonikonserter	74	20	25	23
1.2.7 Antall kammerkonserter	10	11	11	1
1.2.8 Antall andre konserter og forestillingsformer	77	18	53	138
1.2.9 Antall transmisjoner	0	4	2	2
1.2.10 Antall utgitte CD-innspillinger	1	0	0	0
<b>Verk</b>				
2.2.1 Totalt antall framførte verk	835	342	232	659
2.2.1.1 Herav orkesterverk	737	212	176	173
2.2.1.2 Herav kammermusikalske verk	98	113	56	70
2.2.2 Antall urframføringer	1	5	1	2
2.2.3 Antall norske samtidsverk komponert de siste 50 år	40	12	1	12
2.2.3.1 Herav orkesterverk	36	9	1	5
2.2.3.2 Herav kammermusikalske verk	4	3	0	7
2.2.4 Antall utenlandske samtidsverk komponert de siste 50 år	4	8	5	17
2.2.4.1 Herav orkesterverk	2	5	1	6
2.2.4.2 Herav kammermusikalske verk	2	3	0	11

Kilde: Norsk Teater- og Orkesterforening

## Vedlegg 5. Opera Sør – statistikk

Beskrivelse	2011	2012	2013	2014
<b>Forestillinger</b>				
1.1.1 Totalt antall forestillinger	13	20	22	10
1.1.2 Forestillinger på egen scene/ fast arena	4	20	22	6
1.1.3 Forestillinger på turne i Norge	9	0	0	4
1.1.4 Forestillinger i utlandet	0	0	0	0
1.1.5 Forestillinger rettet mot barn og unge	6	5	5	1
1.1.6 Transmisjoner	0	0	0	0
1.1.7 Forestillinger formidlet gjennom Den kulturelle skolesekken	0	5	0	0
<b>Produksjoner</b>				
2.1.1 Totalt antall produksjoner	3	5	7	4
2.1.2 Antall egne produksjoner	3	3	5	0
2.1.3 Antall samproduksjoner				2
2.1.4 Antall mottatte gjestespill	0	1	1	2
2.1.5 Antall produksjoner rettet mot barn og unge	2	1	2	1
2.1.6 Antall uroppføringer	0	0	1	1
2.1.7 Antall produksjoner av norsk samtidsdramatikk	0	5	2	2
2.1.8 Antall produksjoner av utenlandsk samtidsdramatikk	0	2	0	0
2.1.9 Antall produksjoner med norsk samtidsdramatikk rettet mot barn og unge	0	0	1	1
2.1.10 Produksjoner av ny norsk koreografi	0	0	0	0
2.1.11 Produksjoner av ny utenlandsk koreografi	1	0	0	0
<b>Publikum</b>				
3.1.1 Totalt antall publikum	3059	10464	12725	1786
3.1.2 Publikum på billetterte arrangementer	3059	10375	12340	1786
3.1.3 Publikum på egen scene/fast arena	1815	10442	12340	579
3.1.4 Publikum på turneforestillinger i Norge	1705	0	0	503
3.1.5 Publikum i utlandet	0	0	0	0
3.1.6 Publikum på egne produksjoner	3059	10398	12170	0
3.1.7 Publikum på samproduksjoner				1354
3.1.8 Publikum på mottatte gjestespill	0	66	118	432
3.1.9 Publikum på forestillinger rettet mot barn og unge				153
3.1.10 Publikum formidlet gjennom Den kulturelle skolesekken: Grunnskolen	0	2876	0	0
3.1.11 Publikum formidlet gjennom Den kulturelle skolesekken: Videregående skole	0	0	0	0

Kilde: Norsk Teater- og Orkesterforening

## Vedlegg 6. Egevalueringsskjema – orkester

Innledning - kort presentasjon av orkesteret

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

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

1.1 Årlig rapportering til departementet – kvantitative indikatorer

Tall de siste fire år (tabell fra Norsk Teater- og Orkesterforening) for resultatindikatorerne under resultatmålet *Formidle musikk av høy kunstnerisk kvalitet til et bredt publikum.*

Tall for de siste fire år (tabell fra Norsk Teater- og Orkesterforening) for resultatindikatorerne under resultatmålet *Utvikle forestillingsformer og formidlingstiltak, særlig overfor barn og unge.*

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

1.3 Har orkesteret egne publikumsundersøkelser som kan belyse måloppnåelsen?

1.4 Orkesterets analyse og vurdering av utviklingen.

### 2. Fremme kunstnerisk utvikling og fornyelse

2.1 Årlig rapportering til departementet – kvantitative indikatorer

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

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

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

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

2.5 Orkesterets analyse og vurdering av utviklingen.

2.6 Egenvurdering av kvalitet.

*Evalueringsspørsmålene under pkt. 2.6 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)**

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

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

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

2.6.2 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 orkesterets praksis? Også i styresammenheng? I hvilken grad og hvordan sikres de kunstnerisk ansatte ved orkesteret faglig påfyll og videre-/etterutdanning?

2.6.3 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)**

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

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

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

Eksempelvis: Hvordan bruker dere denne kompetansen i arbeidet med orkesterets 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 orkesterets kompetanse her?

#### 2.6.6 Hvordan synliggjør dere orkesterets egenart?

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

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

#### 2.6.7 Hvilke målgrupper har dere?

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

2.6.8. Hvordan henger ambisjonene sammen med de økonomiske, fysiske og tilskuddsbrevbestemte rammene for orkesteret?

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?

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

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

### **3. Målrette virksomheten og utnytte ressursene best mulig**

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

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.

3.3 Hvordan har ressursbruken endret seg over tid? Orkesterets 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-0980 B  
Trykk: DSS - 06/2015 - opplag 200