

# Nye tider – nye takter?

En gjennomgang av Rikskonsertene

---

Difi-rapport 2009:3

ISSN 1890-6583

## Forord

I februar 2009 fikk Direktoratet for forvaltning og IKT (Difi) i oppdrag av Kultur- og kirkedepartementet (KKD) å foreta en gjennomgang av Rikskonsertene.

Gjennomgangen omfatter både Rikskonsertenes utadrettede virksomhet og Rikskonsertene internt. Arbeidet med gjennomgangen har pågått i perioden mars-juli 2009.

Datagrunnlaget har i hovedsak bestått av dokumenter om og fra Rikskonsertene, intervjuer med ansatte i Rikskonsertene og intervjuer med eksterne samarbeidspartnere og andre aktører.

Vi takker alle som velvillig har delt sin kunnskap og sine synspunkter i samtaler og i form av skriftlige innspill til oss. En spesiell takk til vår kontaktperson i Rikskonsertene, administrasjonssjef Anne Strøm, økonomisjef Brita Bye og andre ressurspersoner som har bidratt med klargjørende opplysninger underveis.

Avdelingsdirektør Vivi Lassen har vært prosjektansvarlig i Direktoratet for forvaltning og IKT. Seniorrådgiver Dag Solumsmoen har vært prosjektleder, og seniorrådgiver Lisbeth Udland Hansen har vært prosjektmedarbeider. Rådgiver Anette Kristiansen deltok i prosjektets første fase.

Oslo, september 2009



Hans Christian Holte  
direktør

# Innhold

<b>1</b>	<b>Oppsummering</b> .....	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Innledning</b> .....	<b>4</b>
2.1	Bakgrunn .....	4
2.2	Mandat.....	4
2.3	Datagrunnlag .....	4
<b>3</b>	<b>Introduksjon til Rikskonsertene</b> .....	<b>7</b>
3.1	Formål med virksomheten.....	7
3.2	Oppgaver .....	7
3.2.1	Skolekonserter .....	7
3.2.2	Offentlige konserter.....	8
3.2.3	Utenlandsvirksomheten .....	8
3.2.4	Informasjon og markedsføring .....	9
3.2.5	Støttefunksjoner .....	9
3.3	Styring og organisering .....	9
3.3.1	Styring og ledelse .....	9
3.3.2	Organisering og bemanning .....	10
3.4	Økonomi.....	12
<b>4</b>	<b>Funn fra gjennomgangen</b> .....	<b>14</b>
4.1	Mål og resultater.....	14
4.1.1	Mål som dekker mer enn Rikskonsertene .....	14
4.1.2	Mål og strategi utformet for Rikskonsertene.....	14
4.1.3	Resultater.....	16
4.1.4	Oppfatninger av Rikskonsertenes betydning.....	17
4.2	Oppgaveløsning innenfor hovedområdene.....	18
4.2.1	Offentlige konserter – faseinndeling .....	18
4.2.2	Skolekonserter .....	19
4.2.3	Utenlandsvirksomheten .....	20
4.3	Profilering av Rikskonsertene .....	21
4.4	Forholdet til eksterne aktører .....	22
4.4.1	Nødvendig samarbeid med eksterne aktører .....	22
4.4.2	Forholdet til fylkeskommunene .....	23
4.4.3	Forholdet til utøverne .....	26
4.4.4	Forholdet til arrangørene .....	30
4.4.5	Forholdet til andre samarbeidspartnere .....	32
4.5	Opplevelse av utfordringer.....	34
4.5.1	Sett fra Rikskonsertene.....	34
4.5.2	Sett utenfra .....	35
4.6	Forholdet til departement og styre .....	36
4.7	Rikskonsertene internt.....	37
4.7.1	Endringer i organisering og arbeidsformer .....	38
4.7.2	Ledelse og lederrollen .....	39
4.7.3	Samarbeid på tvers og mulige synergier .....	41

4.7.4	Kompetanse og intern kultur .....	42
4.7.5	Behov for opprustning av administrasjonen.....	43
<b>5</b>	<b>Analyser av ressursutnytting.....</b>	<b>45</b>
5.1	Primærfunksjoner versus støttefunksjoner .....	45
5.2	Ressursutnytting i konsertvirksomheten .....	46
5.2.1	Et uttrykk for produktivitetsutvikling .....	46
5.2.2	Bedre utnytting av ressursene til offentlige konserter?.....	48
5.2.3	Bedre ressursutnytting for skolekonserter?.....	51
<b>6</b>	<b>Vurderinger og anbefalinger.....</b>	<b>54</b>
6.1	Utfordringer.....	54
6.1.1	Status som forvaltningsorgan .....	54
6.1.2	Endrede forutsetninger .....	54
6.1.3	Dilemmaer .....	55
6.1.4	Behov for kunnskap og læringsmekanismer .....	58
6.2	Rikskonsertenes nye giv.....	58
6.3	Råd og anbefalinger .....	61
6.3.1	Satse videre på dialog og samarbeid .....	61
6.3.2	Fortsett overgangen til ressurs- og utviklingscenter.....	62
6.3.3	Legg klarere føringer for offentlige konserter.....	62
6.3.4	Legg en bred og inkluderende strategiprosess .....	63
6.3.5	Strategisk bruk av kommunikasjon .....	64
6.3.6	Videre arbeid med ressursutnytting.....	66
6.3.7	Andre forslag.....	66

## 1 Oppsummering

Direktoratet for forvaltning og IKT (Difi) har på oppdrag fra Kultur- og kirkedepartementet (KKD) foretatt en gjennomgang av Rikskonsertene. Gjennomgangen omfatter den utadrettede virksomheten, bl.a. med tanke på mål, strategi, resultater og forholdet til samarbeidspartnere og målgrupper. Rikskonsertenes hovedområder er skole- og barnehagekonserter, offentlige konserter og utenlandskonserter. Ressursutnytting, organisering og ledelse er også omfattet av gjennomgangen.

Datagrunnlaget for rapporten er dokumentstudier og intervjuer, og i den eksterne intervjurunden ble det lagt vekt på å finne informanter som kunne belyse Rikskonsertene fra en rekke ulike synsvinkler. For å nå sine mål er Rikskonsertene avhengig av godt samarbeid, i første rekke med fylkeskommuner, konsertarrangører og utøvere, men også en rekke andre aktører er viktige for Rikskonsertenes virksomhet.

Rapporten gjengir et stort antall synspunkter på Rikskonsertenes virksomhet, til dels med stor variasjonsbredde i vurderingene. Det er imidlertid en klar tendens til å vurdere at Rikskonsertene nå er inne i en positiv utvikling, bl.a. ved at samarbeidsforholdet til fylkeskommunene og arrangørene er blitt bedre, at Rikskonsertene er blitt mer synlige utad, og at de er mer åpne for innspill og påvirkning utenfra.

Intervjurunden internt viste tilfredshet med Rikskonsertenes status som ordinært forvaltningsorgan, men det var misnøye med at ikke Rikskonsertene ble brukt mer som departementets faglige rådgiver på sitt område. Vurderingen av styrets rolle var positiv. Det ble et mer avklart forhold mellom styre og administrasjon i forrige styreperiode.

### **Endrede forutsetninger – nye utfordringer**

Siden etableringen av Rikskonsertene i 1968 har det skjedd vesentlige endringer i forutsetningene for virksomheten, bl.a. at antall profesjonelle musikere har økt kraftig, konsertarrangører og fylkeskommuner har utviklet sine ressurser og er mindre avhengig av Rikskonsertenes bistand, publikum er blitt mer mobile, alternative leverandører av levende musikk har dukket opp, og det kreves vesentlig større ressursinnsats for å markedsføre konserttilbud.

Slike endringer i omgivelsene innebærer bl.a. et mer fungerende konsertmarked og fører til at Rikskonsertenes oppdrag ikke lenger er selvforklarende. I en slik situasjon må det legges mer vekt på å dokumentere måloppnåelse og ressursutnytting, og Rikskonsertene stilles i økende grad overfor utfordringer og dilemmaer:

- Hvordan oppnå bedre publikumsoppslutning og ressursutnytting uten at dette går på bekostning av forpliktelsene til å bringe levende musikk ut til hele landet, til å dekke alle sjangere og til å satse på nyskaping? Dessuten kan satsing på populære sjangere, store byer, kjente artister og velprøvde konsertformater av private markedsaktører oppfattes som konkurransevridning.

- Rikskonsertene bygger nå opp en rolle som ressurs- og utviklingscenter for skolekonsertordningen, mens fylkeskommunene overtar mer av produksjon og formidling. Bør dette rollebyttet fullføres, eller bør Rikskonsertene beholde en andel av den operative rollen for å sikre egen kompetanse og legitimitet?
- Hvordan unngå at videreføring av vellykte enkeltsatsinger opptar budsjettmidler som ellers kunne ha vært brukt til flere nyskapende prosjekter?

### **Rikskonsertenes nye giv**

De siste tre-fire årene har Rikskonsertene tatt skritt for å håndtere bl.a. slike utfordringer. Det er innledet en mer samarbeidsorientert linje overfor de relevante aktørene, spesielt gjelder det fylkeskommunene, og det er i den forbindelse opprettet en rekke kontaktfora med ulike samarbeidspartnere. Dette gir systematisk kunnskap om hva som rører seg i de relevante omgivelsene. Regelmessige brukerundersøkelser og evalueringer vil også bidra til et bredere underlag for strategivurderinger.

Videre har Rikskonsertene i denne perioden satset på å gjøre seg mer synlig utad, bl.a. ved større profilerings- og annonsekampanjer og ved å lansere større enkeltsatsinger, så som profilprosjektet *Hele Norge synger*.

Fra å være "underadministrert" er Rikskonsertene i ferd med å utvikle en mer profesjonell administrasjon, bl.a. ved å styrke administrativ kompetanse og å arbeide med kvalitetsheving på en rekke administrative oppgaver.

### **Bedre ressursutnytting**

Rikskonsertene har de senere årene oppnådd økende publikumstall og en bedre ressursutnytting for de ulike konserttypene, bl.a. uttrykt ved mindre subsidier per konsert per bruker. For offentlige konserter er det også blitt mer gjenbruk ved å avholde flere konserter med hver produksjon, men det kan likevel være grunn til å vurdere om ressursutnytingen kan forbedres. For skolekonsertene er det gjort mye for å optimalisere ressursbruken innenfor konseptet, og kanskje er det nå mer å hente ved å utvide bruken av disse produksjonene til konserter utenfor skolen og på kveldstid.

### **Råd for videre strategiarbeid**

Difi gir til slutt i rapporten enkelte råd og anbefalinger for det videre strategi- og utviklingsarbeidet i Rikskonsertene:

- *Satse videre på dialog og samarbeid.* Satsingen på dialog og samarbeid bør videreføres og videreutvikles, ikke bare for å sikre et bredt tilfang av impulser utenfra, men også som et signal om at Rikskonsertenes kulturpolitiske oppdrag bør oppfattes som et *samarbeidsprosjekt*.
- *Fortsett overgangen til ressurs- og utviklingscenter.* Den påbegynte overgangen til ressurs- og utviklingscenter for skolekonsertene bør fortsette, men det kan være grunn til å beholde et minimum av konsertproduksjon, bl.a. for å beholde operativ erfaring og ha legitimitet som ressurs- og

utviklingssenter. Det bør imidlertid vurderes om det kan være mulig å gå under den nedre grense på 25 prosent som Rikskonsertene nå har satt.

- *Legg klarere føringer for offentlige konserter.* I en spesielt krevende prioriteringssituasjon der begrensede midler skal ivareta til dels motstridende hensyn, bør det etter vårt skjønn vurderes å avgrense nedslagsfeltet for offentlige konserter, for eksempel sjangermessig eller geografisk, eller ut fra en kombinasjon av kriterier. Dette kan også markere at Rikskonsertene ikke opererer på linje med markedsaktører.
- *Legg en bred strategiprosess.* Det anbefales å sørge for en inkluderende prosess for Rikskonsertenes overordnede strategi som skal gjelde for 2010-13 med tanke på å sikre forståelse og aksept for endringene, bl.a. slik at rolleforståelsen også omfatter nødvendigheten av dialog og samarbeid og tilrettelegging for andre, mer operative aktører. Det bør utvikles et mer enhetlig og oversiktlig strategidokument for å gjøre det lettere å forankre strategien blant ledere og medarbeidere.
- *Strategisk bruk av kommunikasjon.* Den planlagte kommunikasjonsstrategien bør baseres på kunnskap om og dialog med samarbeidspartnere og målgrupper. Det er positivt at Rikskonsertene har begynt å integrere kommunikasjon i konsertprosjektene og å gjennomføre publikumsundersøkelser. Det anbefales også mer bruk av nettsidene utad.
- Videre arbeid med ressursutnyttning. Profesjonalisering og kvalitetsheving på de administrative tjenestene har medført noe større ressursbruk til internadministrasjon. Men selv om denne ressursbruken er klart mindre enn størrelsen på administrasjonsavdelingen skulle tilsi, er det likevel grunn til å være kritisk til omfanget. Det bør også arbeides en bedre dokumentasjon av forholdet mellom ressursbruk til intern og ekstern administrasjon.

## 2 Innledning

### 2.1 Bakgrunn

I februar 2009 ble Direktoratet for forvaltning og IKT (Difi) forespurt av Kultur- og kirkedepartementet om å foreta en gjennomgang av Rikskonsertene. Difi påtok seg oppdraget. Oppdraget kan sees på bakgrunn av Løken-utvalgets sluttrapport fra juni 2008, der det heter at departementet bes ”vurdere en gjennomgang av Rikskonsertenes rolle i norsk musikkliv”, samt St.prp. nr 1 (2008-09) der det heter at ”Som et ledd i arbeidet med å sikre et godt musikktilbud i hele landet, tar departementet sikte på å gjennomgå Rikskonsertenes virksomhet”, jf. også St.meld. nr. 21 (2007-08) *Samspill. Et løft for rytmisk musikk*.

I tillegg kan det vises til at det er svært langt tid siden det ble gjort noen form for evaluering eller gjennomgang av Rikskonsertene.

### 2.2 Mandat

Mandatet for gjennomgangen er gitt ved at prosjektplanen ble godkjent av Kultur- og kirkedepartementet 23.02.09. I prosjektplanen (se vedlegg 1) heter det bl.a. at gjennomgangen legges opp for å omfatte:

- ❑ Innretting av utadrettet virksomhet, bl.a. med tanke på mål/resultater og rolleforståelse, strategi, målgrupper og forholdet til samarbeidspartnere
- ❑ Innretting av internt rettet virksomhet: Ressursutnyttning, organisering og ledelse, økonomistyring mv.
- ❑ Andre aktørers erfaringer og vurderinger
- ❑ Utviklingspotensial for Rikskonsertene i lys av de øvrige punktene, herunder også en vurdering av om oppgaver kan løses bedre av andre.

### 2.3 Datagrunnlag

Datagrunnlaget for gjennomgangen er i hovedsak framskaffet gjennom dokumentstudier og ulike former for intervjuer internt og eksternt. Dessuten kunne vi trekke på de undersøkelser som Rikskonsertene selv har gjort de siste årene. Det gjelder spørreskjemaundersøkelser blant publikum (2006), arrangører for offentlige konserter (2007) og utøvere som har spilt på både offentlige konserter, skolekonserter og utenlandskonserter (2007). Selv om alle undersøkelsene ikke er helt nye, så vi dette som svært relevant bakgrunnsmateriale for å forstå Rikskonsertenes situasjon. Rikskonsertene har også gjennomført fortløpende undersøkelser for de offentlige konsertene i 2008.

Når disse kvantitative undersøkelsene allerede foreligger, var det for vår egen datainnhenting mest nærliggende å benytte kvalitativ metode. Dessuten var problemstillingene for gjennomgangen i utgangspunktet lite spesifikke og lite egnet for spørreskjema. Problemstillingene var snarere angitt som temaer for en mer detaljert utforming som et ledd i prosjektet. Derfor valgte vi intervjuobjekter fra en rekke ulike eksterne aktører som til sammen kunne gi oss en helhetlig forståelse ved å belyse Rikskonsertene fra ulike ståsteder. Det



var samtidig behov for å bruke semistrukturerte intervjuer der det ble lagt vekt på å få fram informantenes egne synspunkter og vurderinger, også uavhengig av forberedte spørsmål.

I rapporten har vi trukket fram noen enkeltutsagn for å vise variasjonsbredden i synspunktene eller for å illustrere poenger i framstillingen. Utsagn fra en enkelt informant kan imidlertid ikke leses som representative utsagn for den gruppen vedkommende tilhører.

### **Arbeidsseminar**

Et foreløpig intervjumateriale ble så brukt i et arbeidsseminar 29. april internt i Rikskonsertene. Difis prosjektgruppe presenterte for nøkkelpersoner i Rikskonsertene noen foreløpige inntrykk og noen spissformulerte påstander om Rikskonsertenes rolle og situasjon. Dette stimulerte til diskusjon og innspill til å supplere datagrunnlaget for gjennomgangen.

### **Dokumentstudier**

Vi har gått igjennom sentrale dokumenter som tildelingsbrev, årsrapporter, virksomhetsplaner, økonomiske data, ulike undersøkelser Rikskonsertene har gjennomført blant befolkningen, arrangører og utøvere, samt statistikk og interne dokumenter.

### **Intervjuer**

Alle som ble intervjuet muntlig fikk tilsendt en intervjuguide på forhånd for å kunne være forberedt på hva spørsmålene ville dreie seg om.

#### *Rikskonsertene internt*

Internt i Rikskonsertene har vi intervjuet ledelsen, mellomledere, tillitsvalgte og enkelte utvalgte fra ulike faggrupper. Til sammen 13 intervjuer ble gjennomført i perioden mars-mai 2009.

#### *Departement og styre*

Vi intervjuet de etatsstyringsansvarlige i KKD (ett intervju) og to styremedlemmer i Rikskonsertenes nylig fratradte styre (to intervjuer).

#### *Eksterne aktører - personlige eller telefonintervjuer*

I perioden mars-mai gjennomførte vi 13 intervjuer med ulike eksterne aktører:

- Fylkeskommuner (to intervjuer med fylkesprodusenter)
- Utøvere og utøverorganisasjoner (fire intervjuer)
- Arrangører - kulturhus (ett intervju)
- Virksomheter som samarbeider med Rikskonsertene eller som har tilgrensende oppgaver (seks intervjuer)

#### *Eksterne aktører - skriftlige intervjuer*

For å få et bredere tilfang av synspunkter fra eksterne aktører, valgte vi også å gjennomføre såkalte skriftlige intervjuer. Vi sendte ut skriftlige spørsmål på e-post til fylkeskommunene og et antall arrangører, utøvere og ulike samarbeidspartnere/virksomheter med tilgrensende oppgaver. Disse ble bedt om svare på ca 10 åpne spørsmål om Rikskonsertene. Adressene vi benyttet, var

dels mottatt fra Rikskonsertene, dels innhentet fra våre intervjuinformanter eller via internett.

Responsen kan oppsummeres slik:

- ❑ Av 18 fylkeskommuner (v/fylkeskultursjefene) var det sju som svarte
- ❑ Av 41 arrangører var det sju som svarte (tre kulturhus, tre skoler og en bransjeorganisasjon).
- ❑ Av 28 utøvere var det seks som svarte.
- ❑ Av 11 andre eksterne aktører var det tre som svarte (en høgskole og to andre musikkfaglige virksomheter).

Når det er relativt få som svarer, kan det sees på bakgrunn av at spørsmålene krever egenformulerte svar, noe som gjør terskelen for å respondere noe høyere enn ved standardiserte spørreskjemaer. Dessuten kan noen ha latt være å svare fordi e-postadressen viser hvem som har svart<sup>1</sup>. Dette trenger imidlertid ikke være noe problem så lenge vi får et grunnlag for å forstå de ulike relasjonene som Rikskonsertene inngår i. Vi legger til grunn at slike egenformulerte svar er mer gjennomtenkte og dermed mer verdifulle for vårt formål enn det en avkryssing blant gitte alternativer ville være.

---

<sup>1</sup> Ved utsendelsen av spørsmålene ble det understreket at alle svar ville bli behandlet konfidensielt, og det er i ettertid sørget for at den enkelte respondent og avgitte svar forblir anonyme.

## 3 Introduksjon til Rikskonsertene

Her gjengis en del fakta om Rikskonsertene (RK) som gir en første introduksjon til virksomheten.

### 3.1 Formål med virksomheten

Av Kultur- og kirkedepartementets (KKD) tildelingsbrev går det fram at Rikskonsertene skal gjøre musikk av høy kunstnerisk kvalitet tilgjengelig for flest mulig, at de skal fremme kunstnerisk utvikling og fornyelse, og at virksomheten skal målrettes og ressursene utnyttes best mulig.

### 3.2 Oppgaver

#### 3.2.1 Skolekonserter

Skolekonsertordningen innebærer at alle kommuner mottar to konserter årlig til hver klasse i samtlige av sine grunnskoler. Totalt blir det ca 9 000 konserter årlig. Rikskonsertene har det overordnede ansvaret for denne ordningen selv om fylkeskommunene også har et operativt ansvar for en andel av konsertene. I St.meld. nr. 12 (2006-2007) *Regionale fortrinn – regional framtid* ble det imidlertid lagt til grunn at produksjons- og turnéleggingsansvaret bør kunne legges ut til fylkeskommunene. I St.prp. nr. 1 (2007-2008) var *bør* forsterket til *skal*: ”Under forutsetning av at et høyt kvalitativt nivå blir opprettholdt, skal en størst mulig del av konsertproduksjonen skje regionalt”.

Innretningen av skolekonsertordningen er ikke fastlagt i detalj av Kultur- og kirkedepartementet, men utformet av Rikskonsertene med aksept fra fylkeskommunene. Fordelingen av gjennomføringsansvar mellom Rikskonsertene og fylkene fastsettes i *samarbeidsavtaler* med den enkelte fylkeskommune. Fordelingen varierer altså fra fylke til fylke etter fylkeskommunenes ønsker, kapasitet og kompetanse, og de kan når som helst be om å få revurdert det avtalte produksjonsvolum (men med 18 måneders oppsigelsestid på avtalen). Sett under ett er det fra og med høsten 2009 slik at fylkeskommunene har ansvaret for planlegging og gjennomføring av 61 prosent av konsertprogrammene, mens Rikskonsertene har ansvar for 39 prosent. Fylkeskommunene får overført midler fra Rikskonsertene i samsvar med dette.

#### *Ressurs- og utviklingssenter*

På oppdrag fra Kultur- og kirkedepartementet ivaretar Rikskonsertene siden 2006 en funksjon som ressurs- og utviklingssenter for skolekonsertene. Senteret skal arbeide for å styrke samarbeidsrelasjonene med bl.a. fylkeskommunene og *Den kulturelle skolesekken* og dessuten bidra til at andre fagmiljøer inspireres til å utvikle kompetanse på musikkformidling til barn og unge. Senteret initierer prosjekter for kvalitetssikring og kompetanseutvikling.

#### **Barnehagekonserter**

Barnehagekonsertordningen er ikke landsdekkende. Bare ni av fylkeskommunene er med i ordningen. Alle konsertene produseres og

distribueres regionalt, mens Rikskonsertene overfører midler og bidrar til en nasjonal koordinering og et faglig nettverk.

### 3.2.2 Offentlige konserter

Rikskonsertenes offentlige konserter turnerer landet rundt og holder 300-350 konserter årlig fordelt på ca 80 kommuner. Arrangører og spillesteder for disse konsertene er kulturhus, klubber og konsertforeninger/scener hvorav kulturhusene står for ca 80 prosent av konsertene. Slike offentlige konserter er enten produsert av Rikskonsertene selv eller kjøpt utenfra.

#### **INTRO-programmet**

*INTRO-programmet* er et ledd i et nasjonalt lanseringsprogram for unge utøvere. I tillegg er det INTRO-lansering i andre land for å gi deltakerne mulighet til å prøve seg på det utenlandske markedet. *INTRO-programmet* er et spleiselag mellom Rikskonsertene, Norsk jazzforum, Norsk Folkemusikk- og Danselag, MIC Norsk Musikkinformasjon, Norsk spelemannslag og 25-30 festivaler. Ordningen har sin opprinnelse i den tidligere debutantstøtten.

Lansering av INTRO-musikere i utlandet finansieres av Utenriksdepartementet (UD), mens det øvrige finansieres i samarbeid med MIC, som har ansvar for komponistdelen av prosjektet.

#### **Hele Norge synger**

*Hele Norge synger* er et profil- og utviklingsprosjekt for å skape en sterkere forankring av konsertvirksomheten i det lokale- og regionale musikklivet. Prosjektet er en treårig satsing på sang- og vokalkunst. I samspill med lokale arrangører og organisasjoner blir det arrangert konserter og sangaktiviteter for ulike målgrupper og i samarbeid med noen kjente artister. Lokale arrangører utfordres til å legge opp til sangaktiviteter både i og utenfor de tradisjonelle konsertsalene.

#### **Oslo World Music Festival**

*Oslo World Music Festival* arrangeres hver høst med støtte fra Oslo kommune og Utenriksdepartementet, som også bidrar med finansiering. I tilknytning til festivalen arrangeres også *Barnas Verdensdager* der flere kunstarter møtes og der et kulturelt mangfold preger tilbudene. Målgruppen er familier, og barn og voksne inviteres til å delta i diverse aktiviteter. Barnas verdensdager er også blitt arrangert i andre byer, og Rikskonsertene arbeider med å spre arrangementet til flere kommuner som utgangspunkt for lokalt mangfoldsarbeid.

### 3.2.3 Utenlandsvirksomheten

Utenlandsvirksomheten er basert på et samarbeid med og finansiering fra Utenriksdepartementets kulturavdeling. Dette avspeiler at UD primært ser på samarbeidet med Rikskonsertene som et ledd i kultursamarbeid, bl.a. ved å åpne opp for dialog med land som er viktige for Norge og fremme et positivt bilde av Norge (Norgesfremme). I 2008 hadde Rikskonsertene musikksamarbeid med et titalls land i sør. For en omtale av samarbeidsprosjektene, se vedlegg 2.

Rikskonsertene bidrar til skolekonserter i land de samarbeider med og bruker også musikere fra samarbeidslandene på skolekonserter i Norge. I 2008 ble det satt i gang et samarbeid med enkelte fylkeskommuner for å spre deltakelsen og kompetansen til flere fylker. I tillegg arbeides det med et europeisk lanseringsprogram for jazzmusikere, INTRO-lansering i utlandet, et flerkulturelt musikkprosjekt, samt musikkinnslag i forbindelse med regjeringens representasjonsoppgaver.

### 3.2.4 Informasjon og markedsføring

Informasjonsavdelingens oppgaver kan beskrives slik:

- ❑ Planlegging av informasjon, PR og markedsføring i forbindelse med konserter, herunder mediekontakt og annonsering. Dette skjer i nært samarbeid med konsertavdelingene og øvrige operative enheter.
- ❑ Produksjon av markedsføringsmateriell til konserter: plakater, flyere, annonsemaler, pressemeldinger, bilder.
- ❑ Produksjon av forberedende materiell til bruk i skolen
- ❑ Produsere og vedlikeholde intranett og nettsider og ulike undersider til disse, som for eksempel *Arrangørweb*.
- ❑ Produsere *Riksavisen*.
- ❑ Undersøkelser av hvordan publikum, arrangører og utøvere vurderer Rikskonsertene på ulike områder.
- ❑ Planlegging, oppfølging og utførelse av informasjons- og pressearbeid knyttet til utenlandsvirksomheten

### 3.2.5 Støttefunksjoner

Rikskonsertenes administrasjon omfatter funksjonene:

- ❑ Lønn og personal, herunder oppfølging og utbetalinger av honorarer og reisegodtgjørelser etter inngåtte kontrakter med frilansere.
- ❑ Økonomi og regnskap, herunder overføring av midler til fylkeskommunene og forvaltning av samarbeidsavtaler med kommunene og fylkeskommunene.
- ❑ Arkiv og dokumentasjon, herunder forvaltning av saksbehandlingssystemet P360.
- ❑ IT-drift/brukerstøtte og IT-utvikling.
- ❑ Driftsfunksjoner knyttet til konsertproduksjon.<sup>2</sup>
- ❑ Forhandlinger om lønns- og arbeidsvilkår med utøvernes organisasjoner.
- ❑ Diverse fellesfunksjoner.

## 3.3 Styring og organisering

### 3.3.1 Styring og ledelse

Rikskonsertene er et ordinært forvaltningsorgan underlagt Kultur- og kirke departementet (KKD) v/Kulturavdelingen. Det innebærer at institusjonen

---

<sup>2</sup> RK har to øvingslokaler og ett kontrollrom/opptaksstudio. Disse benyttes til konsertproduksjon, demoinnspilling, audition/konkurranser m.v.

er underlagt statsrådets ansvar og instruksjon. Styringen utøves gjennom det årlige tildelingsbrevet og gjennom styringsdialogen i form av etatsstyringsmøter og rapportering. Faglig/kunstnerisk har Rikskonsertene i praksis svært stor selvstendighet, men økonomistyringen er underlagt de krav og prinsipper som gjelder i staten, så som ettårsprinsippet, kontantprinsippet og bruttoprinsippet. Rikskonsertene er blant de forvaltningsorganene som har eget styre.

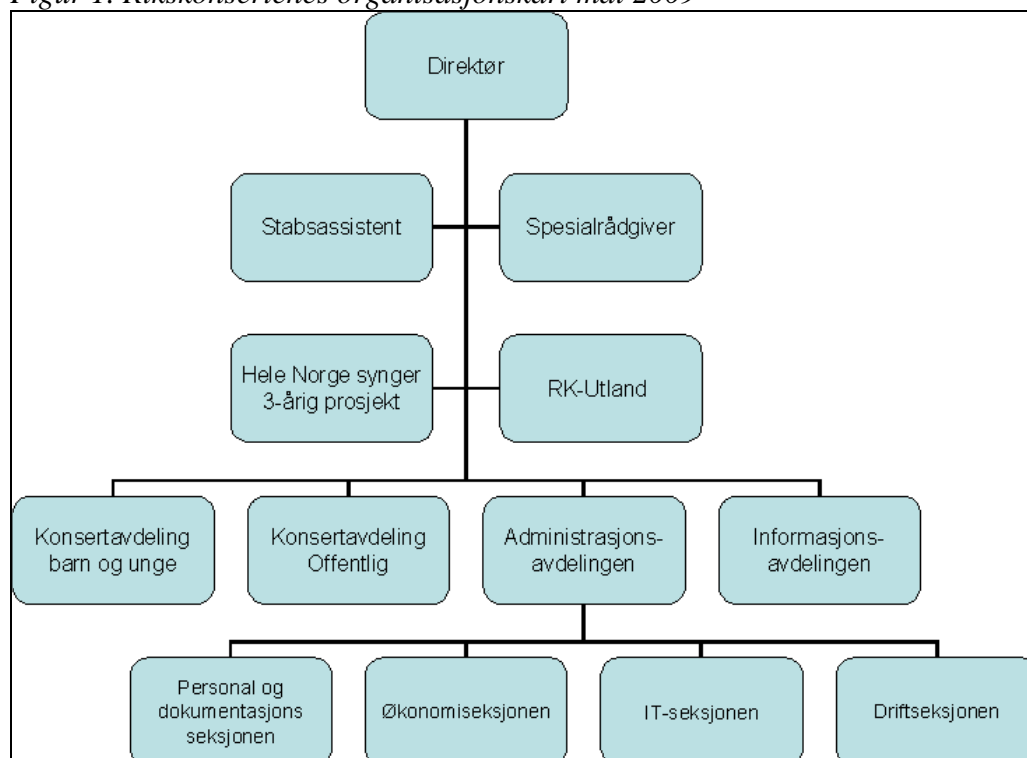
I styreinstruksen av 18.12.2000 er det fastsatt at styret oppnevnes for fire år av gangen og består av fem medlemmer hvorav fire er oppnevnt av KKD på fritt grunnlag. Den femte er ansattes representant. KKD oppnevner styrets leder og nestleder. Rikskonsertenes direktør deltar i styremøtene med tale- og forslagsrett, men uten stemmerett. Styret møtes normalt fire ganger årlig. KKD utnevnte nytt styre for Rikskonsertene 13. mars 2009.

Direktøren og de to konsertsjefene (Konsertavdeling Offentlig og Konsertavdeling Barn og unge) er ansatt på åremål. Åse Kleveland har vært i direktør i Rikskonsertene siden 2006 og har et åremål på seks år. Stillingene som konsertsjef besettes også på åremål for en periode på seks år med mulighet for ytterligere en periode.

### 3.3.2 Organisering og bemanning

Rikskonsertene har fire avdelinger og i tillegg noen stillinger og enheter direkte underlagt direktøren.

Figur 1. Rikskonsertenes organisasjonskart mai 2009



Administrasjonsavdelingen er delt i fire seksjoner, mens de øvrige avdelingene arbeider mer prosjektrettet og organiserer ulike aktiviteter i faste eller prosjektbaserte team.

Konsertavdeling Barn og unge (KBU) har i praksis en geografisk inndeling ved å ha fem faste regionteam som forholder seg til hver sin gruppe av fylkeskommuner (øst, sør, vest, midt og nord). Dessuten ivaretar avdelingen en rolle som ressurs- og utviklingssenter for skolekonsertordningen.

Konsertavdeling Offentlig (KO) er organisert med en formidlingssjef som avlaster konsertsjefen med administrative oppgaver i forbindelse med produksjons- og turnéplanlegging. Avdelingen har en fleksibel organisering ved at det opprettes ny prosjektgruppe for hver ny produksjon. I hver prosjektgruppe inngår en produsent, en turnékoordinator og en informasjonsmedarbeider.

Ansvar for *Oslo World Music Festival* sorterer også under Konsertavdeling Offentlig, men det er en egen festivalsjef som bruker  $\frac{3}{4}$  av sin tid på å forberede festivalen. Til sammen medgår ca 2,3 årsverk av Rikskonsertenes kapasitet til dette. Den innleide staben for avviklingen av selve festivalperioden er da ikke medregnet.

Informasjonsavdelingen arbeider til dels integrert med fagavdelingene, bl.a. med deltakelse i prosjektgruppene i Konsertavdeling Offentlig, med to årsverk avsatt til arbeid med Konsertavdeling Barn og unge og ett årsverk avsatt til RK-utland. Avdelingen yter også bistand til *INTRO-programmene* og *Oslo World Music Festival*.

Utviklingsprosjektet *Hele Norge synger* og utenlandsvirksomheten er begge lagt i egne enheter direkte underlagt direktøren. Utenlandsvirksomheten gjennomføres ved et internt samarbeid mellom begge konsertavdelingene og utenlandsenheten (som har fått betegnelsen RK-Utland).

Til sammen har Rikskonsertene 64,4 stillinger fordelt slik:

Tabell 1. Stillingsfordeling på organisasjonsheter (budsjett 2009)

Avdeling	Stillingsfordeling
Konsertavdeling Offentlig	13,6
□ <i>Oslo World Music Festival</i> (2,3 årsverk)	
□ <i>INTRO-programmet</i> (2 årsverk)	
Konsertavdeling Barn og unge	14,5
□ <i>Ressurs- og utviklingssenteret</i> (4 årsverk)	
RK-utland	3,0
Utviklingsprosjektet <i>Hele Norge synger</i>	2,0
Informasjonsavdelingen	8,8
Administrasjonsavdelingen	19,5
□ <i>Administrasjonssjef</i> (1 stilling)	
□ <i>Personal- og dokumentasjonsseksjonen</i> (4,5 stillinger)	
□ <i>Økonomiseksjonen</i> (7 stillinger)	
□ <i>IT-seksjonen</i> (2 stillinger)	
□ <i>Driftsseksjonen</i> (5 stillinger)	
Direktør og stabfunksjoner	3,0
<b>Totalt</b>	<b>64,4</b>

Kilde: Rikskonsertene

I praksis er imidlertid kapasiteten noe større. Rikskonsertene har beregnet årsverktalet for 2008 til å være 70,7 (en økning fra 69,1 i 2007). Da er overtid, konsulentbruk, ekstrahjelp/praktikanter mv. regnet med.

### 3.4 Økonomi

Rikskonsertene inngår i budsjettkapittel 323 Musikkformål, som også omfatter avsetning til musikk under Norsk kulturfond, tilskudd til to nasjonale symfoniorkestre, fem region-/landsdelsorkestre og 11 festspill/festivaler med status som knutepunktinstitusjoner. Kapitlet omfatter også tilskudd til faste tiltak på musikkområdet. I tillegg bevilges det midler til musikkformål over kap. 320 Allmenne kulturformål, post 74 Tilskudd til tiltak under Norsk kulturråd, jf. St.prp. nr 1 (2008-09), s. 91, Kultur- og kirkedepartementet.

Rikskonsertene får tilført midler over kap. 323, post 01 Driftsutgifter på Kultur- og kirkedepartementets budsjett. Denne posten omfatter både utgifter til konserter og arrangementer eksternt, herunder også overføringer til fylkeskommunene, og utgifter til Rikskonsertenes egen administrasjon.

Statsbudsjettets bevilgning i 2009 er på 161,5 mill. kr og inntektsbevilgningen på 32,4 mill. kr. Med overskridelsesfullmakter og styringsrammer gjennom tildelingsbrevet innebærer det et nettobudsjett for 2009 på 129 mill. kr.

Tabell 2. Rikskonsertenes budsjett 2009 (alle tall i 1000 kr)

Avdeling	Utgifter 2009	Innt. 2009
<input type="checkbox"/> Offentlige konserter (inkl. TONO og arb.avgift)	13 569	-5 590
<input type="checkbox"/> INTRO-programmet	1 010	-100
<input type="checkbox"/> Musikkutvikling	745	-120
<input type="checkbox"/> Oslo World Music Festival (inkl. ekstrahjelp, markedsføring og TONO)	4 950	-3 200
<input type="checkbox"/> Hele Norge synger	7 078	-2 526
<b>Offentlige konserter</b>	<b>27 352</b>	<b>-11 536</b>
<input type="checkbox"/> Skolekonserter – turnémidler (inkl. TONO og arbeidsgiveravgift)	31 070	0
<input type="checkbox"/> Skolekonserter – Ressurs- og utviklingssenter	2 000	0
<input type="checkbox"/> Skolekonserter – Produksjonsmidler	1 220	0
<input type="checkbox"/> Bestillingsverk barn og unge	200	0
<input type="checkbox"/> Skolekonserter – overføringer og kommuneandeler	31 912	-11 048
<input type="checkbox"/> Barnehagekonserter – overføringer (inkl. arbeidsgiveravgift)	1 933	0
<input type="checkbox"/> Turnéteknisk utstyr (innleie, frakt/overvekt)	730	0
<b>Konserter for grunnskolebarn</b>	<b>69 065</b>	<b>-11 048</b>
<b>Produksjonsteknikk</b>	<b>700</b>	<b>0</b>
<input type="checkbox"/> Offentlige konserter (markedsføring)	1 100	0
<input type="checkbox"/> INTRO-programmet (informasjon)	350	0
<input type="checkbox"/> Skolekonserter (informasjon og markedsføring)	580	0
<b>Markedsføring</b>	<b>2 030</b>	<b>0</b>
<b>Oppdragsvirksomhet internasjonalt</b>	<b>10 922</b>	<b>-11 862</b>
<b>KONSERTVIRKSOMHETEN</b>	<b>110 069</b>	<b>-34 446</b>
<b>Organisasjon og økonomi</b>	<b>972</b>	<b>0</b>
<b>Lønns- og personalforvaltning</b>	<b>36 817</b>	<b>-1 331</b>
<b>Informasjon og dokumentasjon</b>	<b>1 440</b>	<b>0</b>



<b>IT-drift og utvikling</b>	<b>6 618</b>	<b>0</b>
<b>Kontoradministrasjon</b>	<b>8 976</b>	<b>0</b>
<b>STØTTEFUNKSJONER</b>	<b>54 823</b>	<b>-1 331</b>
<b>SUM</b>	<b>164 892</b>	<b>-35 777</b>
<b>Statsbudsjettet</b>	<b>161 519</b>	<b>-32 404</b>

Det er verdt å legge merke til at av de 69 mill. kr som er budsjettet til skole- og barnehagekonserter, er nær 34 mill. kr avsatt til overføringer til fylkeskommunene, hvorav 32 mill. kr til skolekonserter. Overføringene beregnes på grunnlag av detaljerte kriterier fastsatt av Rikskonsertene.

Når det gjelder inntekter, utgjør kommuneandelene ("abonnementsavgiften") knyttet til skolekonserterne 11 mill. kr. Av 3,2 mill. kr i inntekter fra *Oslo World Music Festival* er 1,2 mill. kr bidrag fra Oslo kommune og Utenriksdepartementet.

I tråd med St.meld. nr. 8 (2007–2008) *Kulturell skulesekk for framtida* vil skolekonsertordningen fra 2010 i sin helhet finansieres over statsbudsjettet. Bevilgningen fra spilleoverskuddet fra Norsk Tipping utfases i løpet av 2009 og 2010. I denne forbindelse er bevilgningen til Rikskonsertene økt med 11,1 mill. kr fra 2008 til 2009 som kompensasjon for bortfall av tippemidler<sup>3</sup> på 9,5 mill. kr og påløpte renteinntekter, samt den generelle pris- og lønnsstigningen.

I tillegg til utgiftene for *INTRO-programmene* på ca. 1 million kr årlig kommer tilskudd fra Utenriksdepartementet på lansering av INTRO-artister i utlandet på ca. kr. 250.000 pr. år.

Rikskonsertene har siden 2007 hatt et treårig sponsorsamarbeid med Statnett, der internasjonalt anerkjente band og utøvere presenteres på et utvalg studentscener. Sponsorbidraget fra Statnett er på kr. 750.000 pr. år i tre år.

---

<sup>3</sup> Ordningen med tippemidler innebar en årlig bevilgning i juni hvorav halvparten var knyttet til høsten samme år, mens den andre halvparten var dedikert til vårsemesteret i året etter. Disse midlene var ikke en del av statsbudsjettet, og Rikskonsertene hadde eget regnskap for ordningen og egen rentebærende konto.

## 4 Funn fra gjennomgangen

Dette kapitlet er en systematisert gjengivelse av det datagrunnlaget som er samlet inn under gjennomgangen. Dokumenter om og fra Rikskonsertene og informasjon fra våre intervjuer er benyttet som kilder.

Når vi gjengir resonnementer og siterer mange av informantene, er det for å illustrere poenger, trekke fram interessante synspunkter og for å vise variasjonsbredden i vurderingene.

### 4.1 Mål og resultater

#### 4.1.1 Mål som dekker mer enn Rikskonsertene

I tildelingsbrevet fra Kultur- og kirke departementet (KKD) for 2009 oppgis følgende hovedmål for Rikskonsertene:

- *Hovedmål 1: Gjøre musikk av høy kunstnerisk kvalitet tilgjengelig for flest mulig.*
- *Hovedmål 2: Fremme kunstnerisk utvikling og fornyelse.*
- *Hovedmål 3: Målrette virksomheten og utnytte ressursene best mulig.*

Disse hovedmålene er felles for hele kap. 323, dvs. de omfatter også en rekke tilskuddsordninger på musikkområdet. Disse ordningene har bl.a. utøvere og arrangører som målgruppe og er innrettet på å stimulere til økt aktivitet. Rikskonsertene på sin side har ”den musikkinteresserte allmennhet” og barn og unge som primære målgrupper og er innrettet på å formidle levende musikk til hele landet.

Et nærliggende spørsmål er hvordan Rikskonsertene vurderer det å ikke ha sitt eget budsjettkapittel, men være en del av et større kapittel med felles mål som kanskje ikke er tilpasset Rikskonsertenes behov. Svarene fra Rikskonsertenes ledelse tydet på at dette ikke utgjorde noe problem, bl.a. fordi det var anledning til å knytte egne mål til hovedmålene. Men enkelte andre pekte på at rapporteringen til KKD på hovedmålene ikke klarer å dekke Rikskonsertenes virksomhet godt nok, og at Rikskonsertene også burde rapportere om ”bildet der ute”.

KKD på sin side så det som uproblematisk med et felles budsjettkapittel her og viste til at dette er et gjennomgående trekk ved budsjettet for KKDs ansvarsområde.

#### 4.1.2 Mål og strategi utformet for Rikskonsertene

Rikskonsertene rapporterer til KKD på grunnlag av hovedmål som er brutt ned på resultatmål og indikatorer spesielt for Rikskonsertenes virksomhet (vedl. 3).

Rikskonsertene har også utformet egne mål gjennom en strategiprosess i 2005 da et nytt styre ble oppnevnt. Styret startet den gang en prosess for utvikling av en overordnet strategi. Denne ble lagt på is i påvente av at ny direktør skulle tiltre høsten 2006.

Ved utgangen av 2006 ble den nye strategien vedtatt med angivelse av visjon, verdigrunnlag, overordnede mål og såkalte strategiske fokuspunkter som det også rapporteres på til KKD.

#### *Fokuspunkter*

For perioden 2007-2009 er fokuspunktene formulert slik:

- ❑ Kvalitet og mangfold
- ❑ Utvikling og fornyelse
- ❑ Målrettet og tydelig formidling
- ❑ Økt publikumsoppslutning
- ❑ Større publikumsmessig bredde
- ❑ Helhetlig utvikling av musikklivet i Norge
- ❑ Innsats og samarbeid *på tvers* av musikalske, administrative, institusjonelle og kulturelle forvaltningsmessige og geografiske grenser og skillelinjer.

#### *Tredelt virksomhetsidé*

Foruten fokuspunktene er det også utformet visjon, virksomhetsidé, ønsket omdømme og interne verdier. Virksomhetsideen er tredelt:

- Rikskonsertene skal formidle konserter som er produserte internt eller eksternt i samarbeid med utøvere og aktører i norsk og internasjonalt musikkliv. Rikskonserten har her et spesielt ansvar for norske musikk- og utøvertradisjoner.
- Rikskonsertene skal nå et stort publikum i alle deler av landet med det beste fra ulike sjangere og musikkulturer. Barn og unge er prioritert målgruppe.
- Rikskonsertene skal være en ledende aktør i musikk-samarbeidet med andre land og medvirke til samarbeid og helhetlig utvikling av musikklivet i Norge. Rikskonsertene skal også fange opp kunstneriske nyvinninger og stimulere til nyskaping.

Hvis det forutsettes at de nevnte hovedmålene skal danne rammen for Rikskonsertenes virksomhet, er vel de to første kulepunktene godt innenfor denne rammen. Det tredje kulepunktet kan derimot oppfattes å utvide rammen noe, både når det gjelder uttrykket ”ledende aktør i musikk-samarbeidet med andre land” og å ”medvirke til helhetlig utvikling av musikklivet”.

#### *Omfattende mål- og strategistruktur*

Målstrukturen er omfattende og detaljert, bl.a. ved det for hvert av virksomhetsområdene er angitt et til dels stort antall mål- og strategipunkter. Virksomhetsplanen for 2009 omfatter 35 strategipunkter fordelt på ulike virksomhetsområder og interne forhold.

De mange strategipunktene er i mange tilfeller rene tiltak eller uttrykk for ønskemål snarere enn uttrykk for veivalg, men vi merker vi oss bl.a. følgende:

- ❑ Satsing på informasjon og markedsføring for økt synliggjøring og publikumsoppslutning.
- ❑ Utvikle en samlende kommunikasjonsstrategi for Rikskonsertene.
- ❑ Implementere prosjekt som arbeidsform.

For offentlige konserter:

- ❑ Tilstrebe et mindre produksjonsantall med tanke på å få mer profilerte enkeltturneer og flere konserter pr turné.
- ❑ Den musikkinteresserte allmennhet er viktigste målgruppe.
- ❑ Utvikle nye konsertformater og uttrykksformer, ev. på tvers av kunstformer, herunder utvikle modeller for familiekonserter.

For skole/barnehagekonserter:

- ❑ Styrke dialogen med utøverne og involvere disse i idé- og referansegrupper.
- ❑ Skape nettverk for aktører i kunstfeltet som retter seg mot barn og unge, herunder utvide høgskolenettverket.

Det er våren 2009 startet en ny strategiprosess for perioden 2010-2012.

#### 4.1.3 Resultater

Det ble gjennomført over 9 650 konserter i 2008 for et publikum på over 1,3 millioner. De fordelte seg slik:

- ❑ 334 offentlige konserter med 62 077 tilhørere fordelt på ca. 80 kommuner. Av disse sto *Oslo World Music Festival* for 22 konserter med til sammen ca 13 100 tilhørere.
- ❑ 8 562 skolekonserter med 1,2 millioner tilhørere fordelt på alle landets grunnskoler. Av disse hadde fylkeskommunene gjennomføringsansvar for 5 147 konserter.
- ❑ 645 barnehagekonserter og 28 072 tilhørere fordelt på barnehager i ni av fylkeskommunene. Fylkeskommunene hadde gjennomføringsansvar for samtlige av disse.

Tallene for skolekonserterne er uttrykk for en klar økning siden 2004 da skolekonserterne ble utvidet til å gjelde alle kommunene. Når det gjelder antall offentlige konserter og barnehagekonserter, har det sett over tid vært relativt stabilt (se også kap. 5.2).

I løpet av et år engasjerer Rikskonsertene ca. 800 utøvere til å gjennomføre sine turneer/programmer. Det gjør Rikskonsertene til landets største arbeidsgiver for frilansmusikere og en av de største arbeidsgivere innen kulturvirksomhet.

#### *Utenlandskonserter*

Utenlandskonserterne har hatt en sterk vekst de siste årene. Antall konserter har økt fra 26 i 2005 til 104 i 2008. I samme tidsrom har publikumstallene gått opp fra 28 000 til 57 000. For øvrig kommer om lag fem prosent av skolekonserterne direkte fra land som får bistand fra Utenriksdepartementet (03-land). Dette utgjør om lag 500 skolekonserter per år.

#### *Sjangerfordeling*

Resultater kan ikke entydig måles i publikumstall, for ulike sjangere og konsertformer vil ha varierende publikumsappell, og Rikskonsertene har et ansvar for å gi variert tilbud med god sjangerfordeling. Tabellen nedenfor viser fordelingen i 2007 og 2008.

Tabell 3: Antall konserter fordelt på sjangere

Sjanger	Skole-konserter	Barnehage-konserter	Offentlige konserter	Totalt 2008	Totalt 2007
Klassisk musikk samtid	627	90	19	736	704
Klassisk musikk	1 559	140	59	1 758	2 372
Jazz/blues	1 128	82	39	1 249	1 258
Pop-rock	1 178	47	57	1 282	1 211
Viser	775	115	35	925	581
Tradisjonsmusikk (no)	625	44	18	687	984
World Music	1 731	61	57	1 849	1 584
Annet/Hele Norge synger	1 048	66	50	1 164	1 420
<b>Totalt 2008</b>	<b>8 671</b>	<b>645</b>	<b>334</b>	<b>9 650</b>	
<b>Totalt 2007</b>	<b>9 100</b>	<b>682</b>	<b>332</b>		<b>10 114</b>

Kilde: Rikskonsertenes årsrapport 2008, side 3

En betydelig del av konsertvirksomheten er knyttet til flerkulturelt mangfold. Om lag 20 prosent av programtilbudet har en slik profil.

#### INTRO-programmer

Totalt har det i perioden 2000-2008 vært 61 utøvere involvert i INTRO-programmene. Det gir et gjennomsnitt på syv til åtte utøvere per år. Fordelingen på sjanger:

- Klassisk: 23 utøvere (kåring årlig)
- Jazz: 21 utøvere fordelt på fem band (kåring annet hvert år)
- Folkemusikk: Åtte utøvere fordelt på ett band og en solist (kåring annet hvert år)
- Pop/rock: 12 utøver fordelt på tre band (kåring annet hvert år)

#### 4.1.4 Oppfatninger av Rikskonsertenes betydning

Når vi spør informantene om hvilken betydning Rikskonsertene har, er en svært vanlig respons at de har stor betydning, og det de da framhever, er skolekonserterne. Flere brukte store ord om denne ordningen, så som "en enorm ressurs", "unik i verden", "grunnpilar i norsk musikkliv", og at "ordningen er en juvel". Betydningen av å introdusere barn til levende musikk ble understreket, for eksempel: "Man utdanner et publikum, men også potensielle musikere". Det var knapt noen av de eksterne informantene som mente at skolekonsertordningen er av liten betydning, og vi registrerte ingen antydninger om at denne ordningen kan eller bør avvikles eller reduseres.

Når det gjelder offentlige konserter, var vurderingene mer blandet. En utøver og en virksomhet med grenseflater til Rikskonsertene, så det som relativt uproblematisk om denne delen av virksomheten overlates til markedet, forutsatt at de frigjorte midlene i stedet brukes til støtteordninger for musikere og arrangører. Det ble vist til at Rikskonsertenes betydning er langt mindre enn på 1970- og 80-tallet fordi musikk-Norge nå har helt andre ressurser til å produsere og etterspørre konserter. Andre informanter, bl.a. en arrangør, en fylkesprodusent og en utøverorganisasjon, framholdt at også de offentlige konsertene er av stor betydning. En av disse mente at en avvikling ville innebære et langt mindre tilbud til distrikts-Norge. Her ble det bl.a. vist til Rikskonsertenes rolle for å "utfylle markedet". Enkelte hevdet at det bare er i de

største byene og med de mest kommersielle artistene det i så fall ville bli holdt konserter.

Men betydningen av Rikskonsertene assosieres også med *kvalitet og sjangerbredde*. Flere framholdt at Rikskonsertenes offentlige konserter innebærer en stabilitet og en normsettende effekt med hensyn til kvalitet og sjangerbredde som er svært positiv i et konsertmarked som ellers er turbulent og økonomisk krevende å satse i. Videre ble det påpekt at Rikskonsertene har lenge vært i front når det gjelder å ta i bruk utøvere med flerkulturell bakgrunn. De møteplasser og det nettverk som oppstår ved kombinasjonen av *Oslo World Music Festival* og utenlandsvirksomheten ble trukket fram som et nyttig grunnlag for Rikskonsertene i denne forbindelse.

Mange av informantene pekte på betydningen for utøvere ved at Rikskonsertene er en betydelig arbeidsgiver som sikrer jobber og gir turneerfaring. Selv om honorarene oppfattes som lave, får utøvere likevel brukbar uttelling på grunn av varigheten på turneene (se også under pkt. 4.4.3).

Rikskonsertene verdsettes også som en nyttig representant for fellesskapet når de ivaretar fellesfunksjoner som å inngå avtaler med Musikernes fellesorganisasjon (MFO), TONO, kommunene osv.

## 4.2 Oppgaveløsning innenfor hovedområdene

Et gjennomgående trekk ved Rikskonsertenes oppgaver er det sterkt *operative* elementet: De er produsent og innkjøper av konserter, turnéplanlegger og -gjennomfører, arbeidsgiver, men også formidler av ideer, utøvere, produksjoner, kompetanse, tilrettelegger/fødselshjelper for talentutvikling, kvalitetssikrer og ressurs/utviklingscenter, men ikke lenger tilskuddsforvalter.

For å belyse oppgavene bedre kan de tre hovedområdene; skolekonserter, offentlige konserter og utenlandskonserter, deles inn i faser for å se hvordan de enkelte aktivitetene inngår i en verdikjede (eller en produksjonslinje).

### 4.2.1 Offentlige konserter – faseinndeling

- *Idéfase*: Produsentene har et særskilt ansvar for å utvikle programideer internt, mens eksterne ideer kommer fra musikerne selv, eksterne produsenter, arrangører m.fl. Eksterne forslag vurderes av en produsent og legges fram i produsentforum internt. Alle får svar hvorav noen er avslag ut fra kriterier som egnethet, kvalitet, publikumspotensial, og om utøveren har vært på turné nylig med Rikskonsertene eller i egen regi. Forslag som er aktuelle for turné legges fram for styringsgruppen (bestående av direktør, konsertsjef, formidlingssjef og informasjonssjef), som avgjør hvilke forslag som skal gå til forprosjektering.
- *Forprosjektering*: Det etableres prosjektgruppe bestående av produsent, turnékoordinator og informasjonsmedarbeider for å lage prosjektbeskrivelse og budsjett. Ideene vurderes opp mot turnémuligheter, publikumspotensial, risiko, andre finansieringskilder m.m. Denne fasen ble først formalisert i fjor og innebærer et forsøk på å kvalitetssikre prosessen bedre. Som en ny

ordning vil også et utvalg arrangører bli trukket med i vurderingene i denne fasen.

- *Beslutning:* Styringsgruppa vurderer forprosjektene og beslutter hvilke av dem som skal realiseres. Det realiseres årlig 20-25 turneprosjekter og 20 produksjoner for *Oslo World Music Festival*. Det innebærer at anslagsvis én av ti ideer blir realisert.
- *Produksjonsfase:* Ved nye produksjoner er ofte produksjonsfasen tidkrevende, mens den er betydelig kortere når produksjonene er ferdig innkjøpt. Det vil imidlertid alltid være en fase hvor utøvere kontraheres, repertoar diskuteres, tekniske spørsmål gjennomgås, og muligheter for lokal medvirkning og deltagelse vurderes m.m.
- *Turnéfase:* For gjennomføringen er det normalt turnelegger som er prosjektleder. Foruten planlegging av logistikk skal det sørges for kontraktinngåelse med musikere og arrangører. Rikskonsertene produserer og distribuerer materiellet til arrangørene, og Rikskonsertene bistår også ofte i arbeidet for å nå ut i lokale/regionale medier.
- *Evaluering:* I 2008 ble det etablert et system for tilbakemelding fra utøvere og arrangører av offentlige konserter for å få informasjon om hvordan de opplever Rikskonsertene og for å få innspill og ideer til fornyelse. Dette har også til hensikt å ansvarliggjøre arrangørene som samarbeidspartnere.

#### 4.2.2 Skolekonserter

For skolekonserterne foreligger det en rutinebeskrivelse for planlegging og gjennomføring. Enkelte hovedpunkter er gjengitt nedenfor. Til forskjell fra de offentlige konsertene er det her ingen forprosjektering, noe som henger sammen med at skolekonserterne er ”forhåndssolgt” til abonnentene, dvs. kommunene.

##### *Idéfasen*

- Vurdering av konsepter, programporteføljer, sjangersatsinger mv.
- Møter med fylkeskommunene for gjensidig orientering om planer.
- Regionteamene i Rikskonsertene analyserer status i fylkene, bl.a. med tanke på hva som kan være aktuelt som helhetlig programprofil.
- Eksterne programforslag sendes til Rikskonsertene der Konsertavdeling barn og unge foretar vurdering to ganger per år. Deretter avholdes eventuelle auditions/programvisninger.
- Forslag til programplaner godkjennes av konsertsjef.

##### *Produksjonsfasen*

- Utøvere kontaktes om mulig engasjement.
- Produksjonspremisser legges inn i prosjektplan.
- Budsjetter for produksjoner godkjennes av konsertsjef.
- Kontraktinngåelse med utøvere.
- Informasjonsplan ferdigstilles.
- Premissrapporter sendes fra Rikskonsertene til turneleggerne i fylkene.
- Prøveplan for alle produksjoner.
- Prøvekoncert for alle nye produksjoner.

##### *Gjennomføringsfasen*

- Turné kvalitetssikres og gjennomføres i samarbeid med fylkeskommunens turnelegger.

- Normalt to-tre utøvere på turné inntil tre uker med ca. 12 spilledager og 25-30 konserter.

#### *Evaluering*

- Evalueringsmøte blant produsentene i Rikskonsertene.
- Rapporter fra fylkeskommunene.
- Faglig og økonomisk oppsummering, vurdering av endringsbehov.

Konsertavdeling Barn og unge vurderer å legge ved evalueringsskjemaer med utøvernes kontrakter for skolekonserter slik at også disse kan kartlegges regelmessig i framtiden. I tillegg kan utøverne sende tilbakemeldinger (evalueringer) av sine turneer via internett til fylkene (KSYS) og til Rikskonsertene (en løsning på hjemmeside er under utvikling). Fra før har Rikskonsertene et *programråd* for å evaluere alle nye produksjoner. Dette rådet har etter en evaluering i 2007 fått nye retningslinjer for å få til en bedre kvalitetssikring.

#### **4.2.3 Utenlandsvirksomheten**

Det er vanskeligere å foreta en generell faseinndeling av utenlandsvirksomheten enn for skole- og offentlige konserter, men en mulig inndeling er slik:

- *Idefase*: Ofte vil det være organisasjoner/institusjoner i et nåværende samarbeidsland som tar initiativ og foreslår et samarbeidsprosjekt. Dette vil da gjerne bli fulgt opp av den norske ambassaden i vedkommende land som anmoder Rikskonsertene (ev. i samråd med Utenriksdepartementet (UD) om å få utredet et mulig musikk samarbeid. Ideen og initiativet kan imidlertid også komme fra Rikskonsertene selv.
- *Prosjektering*: Rikskonsertene i samarbeid med en mulig samarbeidspartner i vedkommende land utarbeider et prosjektdokument med budsjett. Etter godkjenning av Rikskonsertenes ledelse blir dette sendt ambassaden/UD til vurdering.
- *Beslutning*: Ambassaden/UD godtar prosjektforslaget, ev. etter justeringer. Det legges inn i virksomhetsplan for neste år, og UD bevilger nødvendige midler. Ambassaden og Rikskonsertene tegner kontrakt, og Rikskonsertene tegner subkontrakter med samarbeidspartner(e).
- *Implementering*: Rikskonsertene/partner lager aktivitetsplaner ut fra bevilgninger og iverksetter planene.
- *Oppfølging og ev. videreføring*: Rikskonsertene følger opp de ulike aktiviteter (monitoring) i hele perioden. Det holdes årlige møter med vedkommende ambassade. Ekstern evaluering/gjennomgang foretas midtveis/ved avslutning. Ved positiv evaluering anbefales programmet videreført.

Når det gjelder valg av musikere til utenlandsoppdrag, legges det vekt på erfaring i å formidle til ulike målgrupper, samt åpenhet overfor andre kulturuttrykk og sedvaner. Når det gjelder det rent kunstneriske, brukes ekspertisen både i Konsertavdeling Barn og unge (når det gjelder skolekonserter) og i Konsertavdeling Offentlig (for råd om jazz, rock, klassisk og folkemusikk).



### 4.3 Profilering av Rikskonsertene

En omdømmeundersøkelse i 2006<sup>4</sup> viste at om lag 70 prosent svarte at de kjente til eller hadde hørt om Rikskonsertene. På spørsmål om *hvor godt* de kjente Rikskonsertene svarte 16 prosent av disse at de kjente til konserttilbudet, mens det på den annen side var 29 prosent som bare hadde hørt navnet. De som svarte at de kjente til eller hadde hørt om Rikskonsertene, ble også spurt om hvor godt de synes om Rikskonsertenes konserttilbud. Her svarte 55 prosent "vet ikke", mens 28 prosent svarte "godt" eller "meget godt". På spørsmål om hvilke sjangere de forbinder med Rikskonsertene svarte 53 prosent klassisk musikk, mens folkemusikk, viser og samtidsmusikk fikk svært lav score. På spørsmål om konserter spesielt tilrettelagt for familier med barn svarte 73 prosent at dette ville være ganske eller meget interessant.

Rikskonsertene har de siste årene satset på større profilerings- og annonsekampanjer, bl.a. kampanjer der de annonserte for flere konserter samtidig, helsides annonser i forbindelse med 40-årsjubileet i 2008. Som et ledd i dette arbeidet er den grafiske profilen også ganske nylig blitt oppgradert.

Siden 2004 har Rikskonsertene registrert en markant økning i antall presseklipp og i omfanget av mediedekning. Økningen gjelder både i nasjonale og lokale medier. Produksjoner som *Hele Norge synger* og den nylig lanserte *Let it Rock-satsingen* (som er et samarbeidsprosjekt med Riksteateret) er eksempler på produksjoner som kan gi god mediedekning fordi de er spesielle konsepter, har med seg kjente artister, benytter andre sceniske uttrykk og legger opp til lokale bidrag i konsertene.

Det er planlagt å utvikle en overordnet kommunikasjonsstrategi med føringer for PR, markedsføring og generelt informasjonsarbeid med sikte på å jobbe mer målrettet både på overordnet nivå og i de enkelte prosjektene. I 2009 vil Rikskonsertene bl.a. styrke markedsføringen av offentlige konserter for å øke publikumsoppslutningen og for å styrke samarbeidet med arrangørene.

#### Rikskonsertene på nett

Rikskonsertene har en internettside med informasjon om hovedområdene; offentlige konserter, konserter for barn og unge, utenlandskonsertene, *INTRO-programmet* mv. De større satsingene har også undersider eller egne temasider for enkelte målgrupper, som for eksempel *Oslo World Music Festival*, som retter seg til publikum, *Elever som arrangører*, som retter seg mot elever som skal arrangere skolekonserter, og *Hele Norge synger*, som i hovedsak retter seg mot arrangører av offentlige konserter og publikum.

Rikskonsertene har en meny med kontaktinformasjon og "om oss" som inneholder informasjon om visjon, verdier, virksomhetsidé mv. Dessuten nedlastbare årsrapporter, liste over styremedlemmene, organisasjonskart og ansatte, men ikke informasjon om ansattes stilling og telefonnummer.

---

<sup>4</sup> Telefonundersøkelse blant et representativt utvalg i befolkningen gjennomført av Enable på oppdrag for Rikskonsertene.

Rikskonsertene har mange kanaler ut mot sin omverden, og samarbeider med mange om mye. Dette synliggjøres imidlertid lite på nettsidene. *Programrådet for skolekonserter* og samarbeidet med høgskoler og universitet er ikke omtalt.

Rikskonsertene har lagt ut målrettet informasjon til utøvere som vurderer å søke om å bli tatt opp i *INTRO-programmet*. Det er også lagt ut informasjon til utøvere om hvordan de går fram for å presentere ideer eller produksjoner til konserter for barn og unge, men ikke tilsvarende for offentlige konserter. Videre er det lagt ut en brosjyre til utøverne om oppdragsvilkår for skolekonserterturneer.

#### *Kommunikasjon på nett med samarbeidspartnere*

Rikskonsertene har tidligere vært med på nettsiden Kulturtorget.no som også kulturhus, kulturarrangører og Riksteateret stod bak. Nylig lanserte imidlertid Rikskonsertene den nye plattformen *Arrangørweb* som erstatning. Denne retter seg i hovedsak mot arrangører og er nå under implementering.

Under temainngangen *Barn og unge* på Rikskonsertenes nettsted, ligger det informasjon om planlagte konserter i hvert fylke. Av disse sidene går det imidlertid ikke fram hvilke skoler som får hvilke konserter. De fylkene som er knyttet til KSYS har slike data. KSYS er et internettbasert fagsystem for kulturformidling til barn og unge i skolen. Her ligger det også informasjon om hver enkelt produksjon (faktaark), turnéplan, m.m.

Ifølge virksomhetsplanen for 2009 skal Rikskonsertenes nettsider videreutvikles ved å tilrettelegge for utveksling av data mellom KSYS og Rikskonsertenes publiseringsløsning. Dette er nå i en utprøvningsfase.

## **4.4 Forholdet til eksterne aktører**

I dette underkapitlet gjengis eksterne og i noen grad også interne synspunkter på Rikskonsertenes forhold til fylkeskommunen, utøvere, arrangører og andre eksterne aktører og samarbeidspartnere. Det omfatter spørsmål som rolle, planverk og rutiner overfor samarbeidspartnerne, forutsetninger for og evne til samarbeid og informasjon og markedsføring.

Våre egne data er supplert med data fra tidligere undersøkelser (2007) av hvordan utøvere og arrangører oppfatter samarbeidet med Rikskonsertene.

### **4.4.1 Nødvendig samarbeid med eksterne aktører**

Rikskonsertenes primære målgruppe kan sies å være sluttbrukeren av Rikskonsertene, nemlig elever ved skolekonserter/barnehagekonserter og publikum ved offentlige konserter. Dette omfatter i prinsippet hele Norges befolkning, men barn og unge er Rikskonsertenes prioriterte målgrupper.

For å nå sine mål er imidlertid Rikskonsertene avhengig av godt samarbeid og god kommunikasjon med en rekke andre aktører. Følgende grupper er mest relevante for Rikskonsertene:

- Fylkeskommunene som samarbeider med Rikskonsertene om skolekonserterordningen og barnehagekonserter.

- ❑ Arrangører av offentlige konserter: Kulturhus, klubber, konsertforeninger/scener m.m. Disse må på sin side søke om godkjenning som arrangør av konsert for Rikskonsertene.
- ❑ Arrangører av skolekonserter/barnehagekonserter: Skoler og barnehager.
- ❑ Arrangører av konserter i utlandet.
- ❑ Utøvere som medvirker på Rikskonsertene og i INTRO-programmet.
- ❑ Interesseorganisasjoner og bransjeorganisasjoner (eks. Musikernes fellesorganisasjon, GramArt, Den Norske Impresarioforening DENIF m.fl.).
- ❑ Andre virksomheter/organisasjoner som er Rikskonsertenes samarbeidspartnere (eks. Utenriksdepartementet, universiteter/-høgskoler, MIC m.fl.).
- ❑ Andre som har tilgrensende oppgaver/målgrupper, bl.a. organisasjoner eller statlige virksomheter som forvalter tilskuddsordninger for eksempel MFO, Kulturrådet, *Den kulturelle skolesekken* m.fl.)

Når det gjelder de tre typene arrangører, er premissene for disse arrangementene svært ulike. Mens Konsertavdeling Offentlig har ansvar for både turnélegging og til dels informasjon og markedsføring ut mot sine arrangører, har Konsertavdeling Barn og unge et betydelig større nedslagsfelt, men her har fylkeskommunene en betydelig del av gjennomføringsansvaret.

#### 4.4.2 Forholdet til fylkeskommunene

I 2008 inngikk Rikskonsertene nye samarbeidsavtaler med fylkeskommunene. Det ble da etablert en samarbeidsmodell som tilsier en tettere dialog mellom partene, blant annet gjennom nasjonale og regionale *fagsamlinger*. Det må sikres at alle fylkene og Rikskonsertene arbeider ut fra de samme kvalitetskriteriene og at man har en fellesforståelse for hva man sammen ønsker å oppnå.

Det konkrete resultatet av avtalene var at 10 fylkeskommuner (mot tidligere fem) får stå for 75 prosent av distribusjonsvolumet i sine fylker. Det var imidlertid ingen av de opprinnelige fem fylkeskommunene med 75 prosent som ønsket å gå opp til 100 prosent.

Regnet i konsertdager vil Rikskonsertenes produksjonsandel fra og med høsten 2009 være 39 prosent av produksjonene (mot tidligere 44 prosent). Regnet i antall produksjoner er andelen 45 prosent. Dette betyr at færre produksjoner skal initieres og produseres i Rikskonsertene, mens Rikskonsertenes oppgaver som kompetansesenter og kvalitetssikrer vil bli utvidet.

Rikskonsertene har også åpnet for å inngå tilleggsavtaler med det enkelte fylke. I 2009 igangsettes et pilotprosjekt med tanke på å utvikle tilleggsavtaler med fylkene om kombinerte turneer for skolekonsertutøvere. Utøverne tilbyr da konserter/workshops/masterclasses m.m. i lokalmiljøer over hele landet mens de er på skolekonsertturné. Fylkeskommunene kan også inngå tilleggsavtaler om utenlandsvirksomhet, og det er inngått slik tilleggsavtale med Rogaland.

Nedenfor gjengir vi synspunkter fra våre informanter, supplert med relevant informasjon fra Rikskonsertenes dokumenter.

### **Synspunkter fra informanter i fylkeskommunene**

#### *Samarbeidet med Rikskonsertene*

Flere av fylkeskommunene uttrykte at det har skjedd en positiv utvikling i samarbeidet med Rikskonsertene, og enkelte sa også at det hadde blitt en større åpenhet og tillit til den kompetansen som sitter ute i fylkene. For å sitere en av dem: ”Rikskonsertene viser større forståelse for fylkeskommunenes syn. Vi har blitt mer likeverdige samarbeidspartnere”. En annen uttalte imidlertid at Rikskonsertene ”må begynne å stole på sine samarbeidspartnere. Vi kan også lage gode musikkproduksjoner”.

En av informantene la vekt på at samarbeidet med fylkeskommunene har styrket Rikskonsertenes omdømme utad og at det har gitt bedre utnytting av både kunstneriske og økonomisk/administrative ressurser. En annen informant framhevet Rikskonsertenes *på tvers*-satsing fordi den viser at Rikskonsertene snakker med en annen stemme enn før, at de fornyer seg, er mer synlige og at de er mer opptatt av samarbeid. Også andre synes Rikskonsertene har blitt mer synlige og at de legger mer vekt på å være åpne.

Fra en fylkeskommune fikk vi synspunkter på at de faglige innspillene som gis på fellessamlinger og regionsamlinger i større grad bør tas hensyn til. En informant oppga at produksjoner fra Rikskonsertene av og til overlapper deres egne produksjoner, for eksempel samme sjanger. Produksjonene fra Rikskonsertene bør heller fylle tomrommene fylkeskommunen selv ikke kan fylle, eller produsere innenfor spesielle nisjer. Dette krever bedre dialog om programmering og turnélegging. Det ble også rettet kritikk mot Rikskonsertenes evne til å koordinere sine rutiner og arbeidsplaner med fylkeskommunenes planlegging.

#### *Rikskonsertenes roller*

To av våre informanter mente at Rikskonsertene i større grad bør bli et kompetansesenter for fylkene, og en viste til positive erfaringer med å bruke Rikskonsertene som faglige rådgivere, mens en annen ønsket seg et Rikskonsertene som orienterte seg mot FoU på musikkformidling.

Dersom Rikskonsertene i større grad skal bli et kompetansesenter, var ett synspunkt at Rikskonsertene bør opprettholde noe egenproduksjon, et annet synspunkt var å nedtone Rikskonsertenes egenproduksjon og/eller finne de hullene som fylkene ikke dekker. Andre framholdt at dersom Rikskonsertene skal ha betydning for andre, må de utvikle seg i samsvar med de behovene fylkeskommunene har.

Enkelte opplevde Rikskonsertenes mål om at alle elever skal få to skolekonserter i året som rigid: ”Rikskonsertene har ikke tatt inn over seg at de nå er ett av flere tilbud innenfor *Den kulturelle skolesekken*, og at de ikke lenger er alene i skolen”. *Den kulturelle skolesekken* (DKS) benytter flere formidlingsformater, for eksempel å arrangere workshop med elevene, eventuelt på tvers av flere kunstuttrykk, mens skolekonseptet i

utgangspunktet ikke gir slike muligheter. I de nye fylkesavtalene er det imidlertid presisert at det skal tilbys to konserter per år *eller tilsvarende*. Dette for å være mer fleksible mht. konsertform og formidling. Rikskonsertene ser også behovet for "at konsertopplevelsene på skolen koordineres så optimalt som mulig med alle de andre kunststartene" (jf. virksomhetsplan 2009). For øvrig var det en informant som mente det var godt å ha med Rikskonsertene i DKS fordi de sikrer en kunstnerisk kvalitet, en sikring som de andre kunstuttrykkene mangler. En annen påpekte at tilpasningen til DKS vanskeligjgjøres ved at skolekonserterne ikke er gratis for kommunene, slik andre tilbud i DKS er.

En informant foreslo at Rikskonsertene også bør produsere skolekonserter for videregående skoler, og det bør vurderes flere samproduksjoner mellom offentlige konserter og skolekonserter. Bedre ressursutnyttning og mer samarbeid mellom de to konsertavdelingene i Rikskonsertene, var det også en som pekte på.

Det er viktig å ha gode systemer for kvalitetssikring, bl.a. for å unngå at elever blir prøvekaniner. Et av forbedringspunktene som enkelte informanter pekte på, er derfor å styrke programrådets funksjon som kvalitetssikrer. Det er for øvrig nylig skjedd endringer med programrådet, jf. pkt. 4.4.3 om dette.

#### *Informasjon og markedsføring*

Enkelte av våre informanter pekte på at samarbeidet med fylkeskommunene på kommunikasjonsområdet preges av uklarhet om hvem som skal gjøre hva, at systemene for informasjon om produksjonene og turnéleggingen ikke er harmonisert og at informasjonen må følge produksjonen litt tettere.

Enkelte mente at skolekonserterne er for lite synlige utad, og at de bør markedsføres bedre som Rikskonsertproduksjoner. En informant mente også at Konsertavdeling Offentlig burde bli flinkere til å informere Konsertavdeling Barn og unge/fylkeskommunene om offentlige konserter som kommer til fylkene, og dessuten samarbeide mer med fylkeskommunene om disse produksjonene.

#### **Synspunkter fra informanter i Rikskonsertene**

Her tar vi også inn enkelte elementer av Rikskonsertenes planer som er relevante for det som er kommet fram ovenfor.

#### *Arbeidsdelingen med fylkeskommunene*

Et viktig hensyn for Rikskonsertene er å beholde en viss andel av konsertproduksjonen i Rikskonsertene. Det kan variere noe hvor stor minimumsandel som vurderes å være nødvendig. Offisielt er holdningen nå at minst 25 prosent av produksjonen må være i Rikskonsertenes regi i perioden 2010-2013.

Begrunnelsen for dette går på å sikre elevene et konserttilbud av høy kvalitet, kulturelt mangfold og sjangermessig variasjon framført av utøvere fra hele landet, herunder også å engasjere utøvere fra andre deler av verden bl.a. gjennom Rikskonsertenes avtaler med Utenriksdepartementet. Også i fortsettelsen bør det finnes en felles forståelse av begreper som programkvalitet,

leveringskvalitet, innhold og effektivitet innenfor ordningen. Et kontinuerlig operativt produksjons- og utviklingsarbeid gir den tyngde og erfaring som skal til for at Rikskonsertene fullt ut skal leve opp til de forventninger som må kunne stilles til et nasjonalt ressurs- og kompetansesenter på dette området. Det vises til utviklingen i Sverige der all produksjon ble lagt til fylkeskommunene med en påfølgende innsnevring av bredden, økte forskjeller mellom fylkene og generelt redusert virksomhet.

#### *Dialog og samarbeid*

Rikskonsertene planlegger å etablere et *brukerråd*, foreløpig som et pilotprosjekt. Siktemålet vil være å få tilbakemeldinger om kvaliteten i de enkelte skolekonsertene, om selve ordningen og om sammenhenger mellom ordningen og *Den kulturelle skolesekken*. Aktuelle deltakere i et slikt brukerråd vil være skoleledere, kulturkontakter, lærere, elever og utøvere. Pilotprosjektet vil teste ut et opplegg ved et antall skoler, og Rikskonsertene vil holde distriktsvise møter for å oppsummere erfaringene.

Når det gjelder barnehagekonsertene, har Rikskonsertene tatt initiativ til å opprette et eget *programråd* (faglig evalueringsråd). Rådet vil bestå av fylkesprodusenter, representanter fra barnehager, representanter fra turnéleggerområdet, utøvere, samt representanter fra Rikskonsertene. Rådet skal også fungere som en ressursgruppe for barnehagekonserter i Norge.

#### **4.4.3 Forholdet til utøverne**

I undersøkelsen Rikskonsertene gjennomførte i 2007 blant utøvere<sup>5</sup> som hadde vært engasjert i oppdrag for Rikskonsertene, var det også generelt svært høy enighet om at Rikskonsertene tilbyr skolekonserter og offentlige konserter av høy kunstnerisk kvalitet, at de tilbyr et bredt utvalg av konserter innenfor mange sjangere, gir distriktene tilgang til et musikktilbud av høy kvalitet og bidrar til musikalsk mangfold i distriktene.

Under gjengir vi noen synspunkter fra informanter som er utøvere eller som representerer utøverorganisasjoner og til dels fra intervjuer og dokumenter i Rikskonsertene.

#### **Oppdragsvilkår og lønnsforhold**

I utøverundersøkelsen var 80 prosent enige i at Rikskonsertene er en god arbeidsgiver, og 88 prosent var enige i at Rikskonsertene behandler dem korrekt og ordentlig når det gjelder kontrakt, diett mv.

En utøver vi intervjuet, opplevde Rikskonsertene som ryddige og ordentlige og mente det var et privilegium for en frilanser å få sammenhengende inntekt i en periode. Men det jobbes hardt i den perioden de er ute, så vedkommende mente man burde tjent mer.

En av utøverne mente det er viktig at utøverne blir godt ivaretatt og får bistand ved behov når de er ute på turné. En annen var kritisk til den behandlingen utøvere får ved utenlandskonserter, bl.a. angående forhold som innkvartering,

---

<sup>5</sup> E-postundersøkelse gjennomført av Enable på oppdrag fra Rikskonsertene blant 782 utøvere bosatt i Norge engasjert av Rikskonsertene fra og med 2000.

diettpenger mv. Når det gjaldt offentlige konserter, påpekte vedkommende også det uheldige i at musikere som forsøker å legge egne turneer blir påfallende mye dyrere for arrangørene enn Rikskonsertenes tilbud.

Noen utøvere mente det burde være rom for å betale markedspris for kjente artister, og en sa at noen artister vegrer seg for Rikskonsertoppdrag fordi det blir vanskelig å ta ut markedspris etter en slik turné. Kjente artister som Rikskonsertene har vært med på å bygge opp, burde også brukes mer, ifølge denne informanten. Dette står i kontrast til et annet synspunkt, nemlig at man ikke bør bruke kjente artister som har etablerte karrierer, med mindre de er satt inn i et spesielt konsept/konsertform. ”Om Rikskonsertene kan være en instans som gjør at vi artister kan gjøre litt mer vågale prosjekter, synes jeg det er bra”, var et slikt synspunkt.

Rikskonsertene har gjennomført tiltak for å bidra til å bedre utøvernes lønnsforhold. Det er utviklet en ny avtale med Musikernes fellesorganisasjon (MFO) og Norske Dansekunstnere (NoDa) med nye kontrakter for ulike former for virksomhet. Musikerne er her gitt et lønnsloft, og flere vanlige arbeidstakerrettigheter er innført også for korttidsansatte utøvere. En av våre informanter mente i denne forbindelse at også utøvere på *INTRO-program* bør få samme tariff som profesjonelle utøvere.

Både interne informanter og utøverrepresentanter påpekte at den lønns-/priskompensasjonen som Rikskonsertene får gjennom statsbudsjettet, ikke dekker den faktiske lønnsutviklingen. De mente dette reelt sett fører til en gradvis tilstramming av budsjettammen for skolekonsertene, noe som kommer til uttrykk ved at det i gjennomsnitt blir færre utøvere per skolekonsert: Det ble framholdt at det tidligere var over 2,9 utøvere per konsert, mens det nå er på vei ned mot 2,7 (som er det fastsatte minimum, jf. også pkt. 5.2.3).

Rikskonsertene har tatt dette spørsmålet opp med KKD.

### **Samarbeidet med Rikskonsertene**

I utøverundersøkelsen fra 2007 var det 63 prosent som var enige i at Rikskonsertene samarbeider godt med utøvere om utvikling av program/produksjoner.
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Ifølge en av de interne informantene ligger det i produsentrollen å følge med i musikklivet og plateutgivelser. En utøverrepresentant mente imidlertid at Rikskonsertene burde legge mer vekt på å være på de arenaene der musikerne er, på festivaler, mønstringer, drive mer talentspeiding og å ha åpne auditions med jevne mellomrom. Det ble også pekt på at det kunne vært bedre samarbeid mellom Rikskonsertene og artistenes bookingbyråer når de skal på turné.

En informant sa at ”Rikskonsertene virker som en sterk organisasjon med gode menneskelige og faglige ressurser. Faren kan være at det oppstår en viss overdreven selvsikkerhet på egen kunnskap og forståelse på hva som er god konsertformidling. .... Rikskonsertene bør kanskje gå inn i en mer ydmyk og nysgjerrig rolle i møte med samarbeidspartnere, i stedet for å gi sine ferdige løsninger på formidling. I mange tilfeller kjenner musikerne sitt publikum godt,

og har gjennom tid opparbeidet stor kompetanse på formidling som fungerer forbilledlig.”

Nå har Rikskonsertene nylig tatt et initiativ for å forbedre kommunikasjon og samarbeid med utøverne. Høsten 2009 etableres Rikskonsertenes utøverforum med representanter fra MFO og NoDa. Slik vil man sørge for at utøverne medvirker i utvikling og fornyelse av Rikskonsertenes konsertvirksomhet.

### **Rikskonsertenes roller og oppgaver**

To av informantene så behov for å tilby flere formater gjennom skolekonsertene, som for eksempel å arrangere dialogbasert workshop. En annen utøver mente at når man krysser kunstuttrykk i dag, skjer det nesten alltid på bekostning av musikken, som har en tendens til å bli en kulisse. Derfor bør Rikskonsertene bygge opp en klar musikkprofil i bunnen for slike produksjoner. En intern informant var også opptatt av å videreutvikle Rikskonsertenes konsertformater og så i denne forbindelse for seg kompetanseutviklingstiltak knyttet til andre sceniske uttrykk. Dette er for øvrig et mål som også er nedfelt i Rikskonsertenes planer.

En informant pekte på at det i dag er færre ungdomsklubber og dermed færre musikkarenaer for ungdom, og at skolekonsertene som tilbys til skoler i hele landet derfor er blant de viktigste musikkarenaene for denne gruppen.

Andre pekte på at Rikskonsertene burde legge opp til at utøverne får anledning til å spille i flere fylker, og at skolekonserter og offentlige konserter kombineres i større grad enn i dag for å unngå dødtid. Tilsvarende synspunkter om utvidelse av samarbeidet har kommet opp i avtaledrøftingene med fylkeskommunene. Rikskonsertene har derfor åpnet for å inngå tilleggsavtaler for at utøvere kan komme i kontakt med lokale arrangører og institusjoner som ønsker et konserttilbud når utøvere er ute på turné med reisekostnadene dekket.

En utøver mente at de offentlige konsertene fungerer konkurransevridende, og at Rikskonsertene generelt har for mye makt.

En intern informant pekte på at Rikskonsertene kan rette seg mer mot festivaler, samarbeide mer med andre kunstskapende miljøer i Norge, lansere flere flerkulturelle utøvere og i større grad engasjere seg i musikkpolitiske temaer.

### **Håndtering av programforslag – et åpnere programråd**

Utøverundersøkelsen fra 2007 avdekket noe misnøye med behandlingen av innsendte programforslag. Her har Rikskonsertene senere endret rutinen, bl.a. slik at alle programforslag til skolekonserter kan sendes inn via nettsidene.

Utøverundersøkelsen ga også grunn til å stille spørsmål ved evaluering av nye produksjoner. Rikskonsertene har som svar på dette endret arbeidsrutinene til *Programrådet for skolekonserter*. Programrådets arbeid har nå blitt en mer åpen prosess der alle vurderinger dokumenteres skriftlig, og det gis konstruktive tilbakemeldinger til musikere og produsenter. En utøverrepresentant og en skolerepresentant er faste medlemmer av rådet, og de som har sendt inn nye produksjoner får nå også tilbud om å overvære rådsbehandlingen. Tidligere fikk



de som leverte nye produksjoner et ja, kanskje eller nei, med en muntlig begrunnelse for vurderingen.

En av informantene mente at disse rutinene for kvalitetssikring av skolekonsertene burde være et eksempel til etterfølgelse for *Den kulturelle skolesekken*. En annen mente at det nye programrådet representerer en helt annen etterrettelighet enn tidligere og at dette kan bidra til økt kompetanse både i programrådet og blant dem som leverer forslag til programrådet. En tredje mente imidlertid at programrådet har for mye makt og burde legges til flere regioner.

### Åpenhet og lydhørhet

I utøverundersøkelsen fra 2007 var det bare 33 prosent som var enige i at Rikskonsertene er åpne for innspill utenfra. 61 prosent var her enige i at Rikskonsertene har en god dialog med utøverne.

En av våre informanter opplevde Rikskonsertene som åpne, men at det er blitt et større byråkrati – på godt og vondt. En utøverorganisasjon etterlyste mer lydhørhet og ønsket å være samarbeidspartner med mulighet til å gi innspill til hvordan Rikskonsertene kan forbedre sine produkter. Flere ga uttrykk for liknende behov, og en av dem etterlyste også mer åpenhet om statistikk om konsertene og ønsket generelt mer samarbeid og dialog med Rikskonsertene om å plukke ut utøvere, vurdere sjangere mv.

### Informasjon og markedsføring

Rikskonsertene har ofte hatt oppsummeringssamtaler etter avsluttede produksjoner med utøverne, og i de senere år er det startet et mer systematisk arbeid for å kartlegge hvordan utøverne oppfatter Rikskonsertene, samarbeidet med dem og andre forhold knyttet til bl.a. kommunikasjon og markedsføring.

I utøverundersøkelsen var en av tre enige i at Rikskonsertene er flinke til å få medieomtale av konsertene. Om lag halvparten var enige i at Rikskonsertene gir arrangørene god markedsføringsbistand, 57 prosent at Rikskonsertene markedsfører offentlige konserter på en god måte, og 54 prosent var enige i at skolekonserter markedsføres på en god måte. I kommentarer går det også fram at utøverne mener informasjon til skolene ikke når godt nok fram og at skolene ikke alltid følger opp sin del av "markedsføringsjobben".

Halvparten av våre informanter blant utøverne mente at Rikskonsertene nå er blitt mer synlige sett utenfra, og en av dem pekte på at Rikskonsertene ser ut til å ha nærmet seg de kommersielle aktørene med hensyn til repertoar, artistvalg og måten å profilere seg på. En annen syntes at Rikskonsertene i løpet av de siste årene hadde blitt flinkere til å etablere seg som merkevare.

Vi gjengir også følgende utsagn: "Vår organisasjon opplever stor samarbeidsvilje og positivisme hos Rikskonsertene om prosjekter vi jobber sammen om. Utfordringen er at Rikskonsertene er en "tung" organisasjon med en viss treghet om informasjon, tilbakemeldinger, opplysninger og avgjørelser. Kommunikasjonen kan bli treg, misforståelser oppstår, noe uklart hvem som har det egentlige ansvaret".

#### 4.4.4 Forholdet til arrangørene

I likhet med utøverundersøkelsen var det også i arrangørundersøkelsen fra 2007<sup>6</sup> generelt svært høy enighet om at Rikskonsertene tilbyr skolekonserter og offentlige konserter av høy kunstnerisk kvalitet, at de tilbyr et bredt utvalg av konserter innenfor mange sjangere og gir distriktene tilgang til et musikktilbud av høy kvalitet.

Nedenfor gjengir vi synspunkter fra konsertarrangører og fra interne informanter i Rikskonsertene.

##### Arrangører av offentlige konserter

I arrangørundersøkelsen fra 2007 var det bare 29 prosent som var helt eller ganske enige i at Rikskonsertene er åpne for innspill utenfra.

To av våre informanter blant arrangørene mente at Rikskonsertene nå i større grad er åpne for dialog og gir mulighet for innspill, god dialog og et mer tillitsfullt samarbeid.

Rikskonsertene arrangerer halvårlige konferanser med arrangører av offentlige konserter, og legger bl.a. fram konsertprogram og tekniske raidere for alle produksjonene. I årets arrangørkonferanse la Rikskonsertene fram konsertprogrammet for ett år i forveien, ikke bare et halvt år i forveien slik praksis var før. Dette gir både arrangørene og Rikskonsertene en lengre planleggingshorisont. Raiderne som følger produksjonene fra Rikskonsertene har også blitt mer gjennomarbeidet. Av hensyn til konsertplanlegging uttrykte en av informantene ønske om kortere tid fra det tidspunktet de melder sin interesse for et arrangement, inntil de får tilbakemelding fra Rikskonsertene om de får konserten og aktuelt tidspunkt. En annen informant sa at ”samarbeidet er stort sett greit, men mye bør forbedres med hensyn til å legge turneene i god tid før kulturhuset er fullbooket”.

Konsertavdeling Offentlig planlegger også å etablere en såkalt *peilestasjon* som skal bestå av et utvalg arrangører fra ulike geografiske områder og som representerer ulike sjangere. Representanter fra Kulturhusnettverket, som i dag består av rundt 80 kulturhus spredt rundt i landet, er blitt invitert til å delta. De vil kunne komme med innspill til produksjoner, vurdere konkrete produksjoner i en tidlig fase, samt være Rikskonsertenes lyttepost og høringsinstans.

##### Roller og oppgaver

En av våre informanter var stemt for å kombinere skolekonserter og kveldskonserter ved å lage flere versjoner av samme konsept, og for eksempel holde skolekonserter på kveldstid i kulturhusene. Vedkommende foreslo også systematiske tilbakemeldinger om hvordan det har gått med enkeltproduksjoner i løpet av turneen, og uttrykte skepsis til å overlate offentlige konserter til andre aktører. Informanten var opptatt av at Rikskonsertene også må ha rollen som produsent, og sa at: ”Ingen kommersielle krefter ville ivareta Rikskonsertenes

---

<sup>6</sup> E-postundersøkelse gjennomført på oppdrag fra Rikskonsertene blant 137 daglig ledere og booking-, markeds- og informasjonsansvarlige hos Rikskonsertarrangører.

offentlige konserter dersom de falt bort. Rikskonsertene fyller den nisjen som ellers ikke ville bli fylt”.

På spørsmål om informantene så noen endringer i Rikskonsertenes virksomhet i de siste to-tre årene fikk vi bl.a. følgende kommentarer om offentlige konserter:

- Det virker som det er en dreining i kommersiell retning, dvs. at besøkstall i større grad blir vektlagt, og at Rikskonsertene i større grad satser på store og kostnadskrevenende prosjekter. Dette går på bekostning av smalere prosjekter hvor Rikskonsertene bør ha et spesielt ansvar.
- En viktig endring er at det gis flere tilbud til mindre kulturhus. Ellers virker det som Rikskonsertene er mer åpen for variasjon, f.eks. *Hele Norge synger*.

#### *Økonomiske vilkår*

En av våre informanter kommenterte at Rikskonsertene har kompetanse og nettverk som kommer lokal arrangør til gode, og Rikskonsertene kan tilby noen konserter som ellers ville vært økonomisk uoppnåelige. Rikskonsertene bør gå mye lengre ned i pris for ”smale” konserter i grisevendte strøk eller sende folkekjære artister ut med et program som består av noe gammelt og noe nytt.

Når det gjelder prispolitikk, er alle billetter til Rikskonsertenes konserter subsidierte. Subsidieringsgraden avhenger av inntektsgrunnlaget som igjen er avhengig av befolkningsgrunnlaget på det stedet konsertene avholdes.

Det er nå to alternative regimer for prispolitikken:

- Den gamle ordningen, som fortsatt gjelder mindre produksjoner, der arrangør betaler 15 000 kr for en konsert uansett.
- Ny ordning fra høsten 2008 der bruttoinntekt på konserten fordeles 60/40 på hhv. Rikskonsertene og arrangør.

Den nye ordningen, som foreløpig bare gjelder større profilproduksjoner, kom etter eget ønske fra arrangørene, som nå får et incentiv til å markedsføre bedre for å oppnå større publikumstall på RK-konsertene.

#### *Informasjon og markedsføring*

Noe over halvparten av respondentene fra arrangørundersøkelsen var enige i at Rikskonsertene gir arrangører god markedsføringsbistand, og mindre enn halvparten var enige i at Rikskonsertene er flinke til å få medieomtale av konsertene. Rikskonsertene får ganske høy score på service, informasjon, tilgjengelighet, mens bare litt over halvparten er fornøyd med hvordan man kan booke/få informasjon om produksjoner på kulturtorget.no.

Nå er Kulturtorget.no erstattet med den nye arrangørweben, og det er for tidlig å si noe generelt om dette har bidratt til forbedringer sett fra arrangørens side.

Enkelte av våre informanter blant arrangørene (kulturhusene) sa at informasjonskanaler, samarbeidsfora og samarbeidsrutiner med Rikskonsertene er gode som de er, mens andre mente at mye kunne forbedres med hensyn til kvaliteten på informasjon og kommunikasjon med kulturhuset.

Ifølge en av de interne informantene vil Rikskonsertene følge opp PR- og markedsføringsarbeidet og sørge for at informasjonsmateriell kommer til

arrangøren i tide. Informasjon om de nye produksjonene skal legges ut på Rikskonsertenes nye arrangørweb. Samarbeidet med arrangørene vil bli fulgt opp tettere, slik at de som ikke gjør sin del av jobben, vil stå i fare for ikke å få tildelt konserter.

#### **Arrangører av skole- og barnehagekonserter**

Barnehager og skoler har ikke hatt samme anledning som arrangører av offentlige konserter til å evaluere arrangementene/konsertene, men Rikskonsertene har nå planer om å gjennomføre en spørreundersøkelse for å få et klarere bilde av hvor tilfredse skolene er med den informasjonen de mottar om skolekonsertene og andre forhold.

Rikskonsertene fikk i 2007 evaluert hvilke synspunkter *utøverne* hadde på ulike forhold knyttet til deres siste skolekonserterturné. Dette gikk på om elevene var godt nok forberedt, oppførte seg bra under konserten, om skolen var godt forberedt, om lærerne bidro til at konserten var vellykket mv. Utøverne var generelt middels fornøyd med disse forholdene, men 89 prosent mente at elevene oppførte seg bra, og 74 prosent mente at skolene tok dem imot på en god måte.

Her er noen utsagn fra våre informanter blant skolene:

- Rikskonsertene treffer målgruppa godt, og konsertene er blitt enda mer pedagogisk tilrettelagt. Mange barn ville aldri fått den kjennskap til ulike typer levende musikk som vi får gjennom skolekonsertene.
- Tilbudet er svært godt, og det er stor bredde og kreativitet i aktivitetene.
- Økt samarbeid med lokalt musikkliv kan bidra til økt engasjement fra lokal arrangør.
- Vi opplever svært godt samarbeid med utøverne som kommer til oss.

Pedagogisk tilrettelegging og informasjon om produksjonene er også sentralt i samarbeidet med skolene. Rikskonsertene har i samarbeid med bl.a. *Musikk i skolen* og andre bidragsytere nettopp gitt ut boka *Bruk konserten!*, som skal gi skoler og barnehager ideer til for- og etterarbeid i forbindelse med konsertene. Det er også utviklet en nettbasert veileder (*Elever som arrangører*) for elever som skal hjelpe til å planlegge et skolekonsertbesøk fra Rikskonsertene.

#### **4.4.5 Forholdet til andre samarbeidspartnere**

Vi har også fått synspunkter fra informanter i virksomheter som samarbeider med Rikskonsertene og/eller som har grenseflater til Rikskonsertene.

##### **Samarbeidspartner - departement**

Prosjektsamarbeidet med Utenriksdepartementet (UD) er basert på avtaler for hvert enkelt prosjekt/land. UD står som oppdragsgiver, og Rikskonsertene må søke UD om tilskuddsmidler (se pkt 4.2.3).

Vår oppsummering av UD's synspunkter er at de har stort utbytte av samarbeidet, har en god dialog, oppfatter Rikskonsertene som ryddige og mener de er faglig sterke. UD er opptatt av at kulturutveksling ikke bare handler om å sende ut egne folk, men også om å ta imot, og sier at Rikskonsertene ivaretar begge deler. Rikskonsertenes omfattende nettverk vurderes som spesielt verdifullt. Men selv om UD er tilfreds med nåværende praksis, minner de samtidig om at en så stor statlig aktør som Rikskonsertene må være seg bevisst

at det er mange aktører i musikk-Norge, og at Rikskonsertene bør være åpne og fornye seg i takt med hvordan musikklivet fungerer.

### **Samarbeidspartnere - høgskoler**

Rikskonsertene har tatt initiativ til opprettelsen av et høgskolenettverk som i dag omfatter 14 høgskoler. Tanken er å bevisstgjøre studentene om hvilke muligheter som ligger i kulturbesøk på skolen. I samarbeidet inngår bl.a. skolekonsertopplevelser, workshops, møter med utøvere og produsent og studieoppgaver. Nettverket møtes hvert år for å diskutere erfaringer.

En av våre informanter ved en høgskole samarbeider med Rikskonsertene om å utvikle skolekonserter som formidlingsform og bruker dette i undervisningen i musikkformidling. Studentene får observere skolekonserter og deltar etterpå på seminar med fylkesprodusenter om formidlingsform mv. På denne måten får Rikskonsertene nyttige tilbakemeldinger fra høgskolen som en "kritisk venn".

Vår informant savnet mer skriftlighet i informasjonen fra Rikskonsertene, bl.a. for å være mindre sårbar når den oppnevnte kontaktpersonen er fraværende. Vedkommende så imidlertid en tendens til større vektlegging av dette nå. Jevnlige regionsamlinger mellom Konsertavdeling Barn og unges regionteam og de respektive fylkeskommunene ble framhevet som positivt.

Ifølge vår informant bør Rikskonsertene videreutvikle seg som ressurs- og utviklingssenter. Med en større andel av skolekonsertene vil fylkesprodusentene trenge et støtteapparat, bredere idétilfang og en form for nasjonal kvalitetssikring. Vedkommende mente at produsentenes kompetanse ute i fylkene var blitt bedre, men at det fortsatt kunne være litt varierende. Rikskonsertene bør fortsatt produsere konserter, men grensene mellom typer produksjoner bør gjennomgås, for eksempel slik at Rikskonsertene har særskilt ansvar for de mer eksperimentelle og sjangerovergripende produksjonene.

En informant ved en annen høgskole var opptatt av at Rikskonsertene kunne framstå mer som et nasjonalt senter for musikkformidling med hovedvekt på større prosjekter og å knytte seg til forskning.

### **Virksomhet med grenseflater – Norsk kulturråd**

Norsk Kulturråd forvalter tilskuddsordninger bl.a. for musikere og arrangører innen det rytmiske musikkfeltet og har i den sammenheng felles hovedmål med Rikskonsertene under kap 323 *Musikkformål* i statsbudsjettet. Begge er en del av statens virkemiddelapparat og har grenseflater til hverandres virksomhet bl.a. ved at tilskuddsmottakere også kan dra fordel av Rikskonsertenes turneer og satsinger. Tidligere hadde også Rikskonsertene tilskuddsordninger, men disse ble overført til Kulturrådet for å unngå risiko for en uheldig rolleblanding.

Kulturrådet opplyser at de søker å holde seg orientert om Rikskonsertenes programmer, bl.a. for å kjenne til hvilke arrangører som indirekte støttes av Rikskonsertene gjennom konsertturneene. Kulturrådet vurderer det for øvrig slik at arbeidet med tilskuddsordningene ikke er vanskelige å avgrense mot Rikskonsertene oppgaver, også fordi det nå er fastsatt at det ikke skal gis prosjektstøtte til bevilgningsfinansierte virksomheter (så som Rikskonsertene).

De har heller ikke sett behov for faste kontaktmøter siden ansvars- og arbeidsdelingen er så vidt klar.

### Andre synspunkter

Vi gjengir noen utdrag av synspunkter fra informanter ved virksomheter som samarbeider med eller har grenseflater med Rikskonsertene:

- Rikskonsertene har opparbeidet rutiner på hvordan de skal gjøre ting, som ikke er tilpasset dagens virkelighet. Kvalitetsmessig er de ikke den spydspissen de burde være, men de har mye energi og entusiasme. De har blitt litt for store, og de bør bli flinkere til å prioritere. De bør fortsette å satse på skolekonserter, men kanskje ikke offentlige konsertturneer, for her er det andre som kan gjøre det bedre.
- I dag har vi festivaler i hele landet, mange har internasjonale kontakter, bedre økonomi, arrangørene mer proffe, musikerne flere og bedre kvalifisert etc. Dette utfordrer selve ideen med Rikskonsertene.
- Rikskonsertene er til stede der hvor viktige faglige diskusjoner blir tatt opp. De er oppdaterte, og vi oppfatter dem som lydhøre og åpne for innspill, og vi har en god dialog. Aktører innenfor andre kunstuttrykk vil kunne ha mye å lære av Rikskonsertene. Informasjonen er blitt mye bedre enn tidligere.
- Det kan ikke sies at Rikskonsertenes utenlandsvirksomhet er viktig for norsk musikkliv. Rikskonsertene bør bestå, men man bør være kritisk til prosjektmakeri og byråkratisering, og det bør sørges for eksterne evalueringer.
- Rikskonsertene er proffe som arrangør og har en positiv innvirkning ved å overføre kompetanse på utstyrvalg, booking m.m.

## 4.5 Opplevelse av utfordringer

Vi spurte informantene hva de mente Rikskonsertene burde være spesielt oppmerksom på som utfordringer framover.

### 4.5.1 Sett fra Rikskonsertene

Informanter internt pekte bl.a. på å utnytte mulighetene for samarbeid på tvers, få bedre administrative rutiner for dette og å utnytte eksisterende kompetanse på en bedre måte. Det var også ønske om å samarbeide godt med eksterne aktører, og da først og fremst fylkeskommunene. Det gjelder å finne en balanse mellom den operative rollen og den nasjonale ressursrollen.

Flere var inne på at dersom det går i samme retning som det har gjort med Rikskonsertene i Sverige der all produksjon ble lagt til fylkene, vil dette innebære en risiko for Rikskonsertenes legitimitet, og dessuten sette likhetsprinsippet i fare.

En informant hadde en bekymring for at satsingen på administrasjon kunne gå på bekostning av det kunstneriske og kreative. En annen informant pekte på at større konsepter som *Hele Norge synger* er en vei å gå fordi det kan kombineres med lokal forankring og andre store organisasjoners deltakelse.

Vi gjengir også noen andre tanker om framtidige veivalg:

- Vi bør operere i det feltet der vi ikke er for smale til at det ikke får publikum og samtidig ikke for brede. Viktig å tenke publikumstall, men må ikke gå i fellen at vi lager for ”populistiske” produksjoner.
- De produksjonene som ikke ville komme ut i landet ellers, og som samtidig har kunstnerisk potensial og mulig nedslagsfelt. Det er de produktene og utøverne vi må finne. Det som vi vet selger – hvorfor skal vi selge det?
- Det er for mye sektorjobbing, Rikskonsertene kan være med på å skape et mer samordnet musikk-Norge. Samarbeidsmuligheter bør utnyttes bedre, både internt mellom konsertavdelingene, og eksternt, for eksempel med symfoniorkestrene, festivalene m.fl.

I tillegg henter vi et interessant perspektiv fra virksomhetsplanen for 2009: ”I de senere år har vi sett en utvikling der svært mange frilansmusikere samarbeider med andre kunstnere i sjangerovergripende forestillinger. Felles for dem er at de ofte faller mellom institusjoners mandater og bevilgningsinstansers tildelingsregler. Samtidig blir publikum gjennom mediene vant til at musikk ikke bare er noe man hører på. .... En utvikling av konsertformen vil derfor måtte stimulere flere av våre sanser og ta i bruk flere kunstneriske uttrykksformer.”

Den utfordringen som ligger i at kunst- og kulturfeltet på denne måten blir mer ”tverrkunstnerisk” gjelder ikke bare Rikskonsertene, men også større deler av statens virkemiddelapparat på dette området.

#### **4.5.2 Sett utenfra**

##### **Sett fra fylkeskommuner**

En av informantene understreket betydningen av å skape skolekonsertenes identitet og profil. Ellers var flere inne på at Rikskonsertene bør fokusere på utviklingsoppgaver og være en aktiv ressurs for fylkene, bl.a. tenke andre formater og bli mer eksperimentelle. Som en av dem sa: ”Rikskonsertene bør være i forkant av fylkesprodusentene, være en inspirator og gi innsikt i nye spennende musikkfaglige retninger og uttrykksformer.”

Av de temaene som ellers ble nevnt var bl.a.

- tettere samarbeid om informasjon og markedsføring av skolekonsertene
- holde nær kontakt om satsingsområder og strategier, bl.a. ved å skape gode møteplasser og samarbeidsmodeller
- utvikle nye konsert- og forestillingsformer i samarbeid med lokale/regionale utøvere/kulturinstitusjoner.

##### **Sett fra arrangører**

En arrangør pekte på at dagens musikkmarked består av mange og store artister i forhold til tidligere, og mente at det også krever at Rikskonsertene spisser sin profil og blir tydeligere. En annen arrangør mente at utfordringen for Rikskonsertene var å lage offentlige konserter som arrangørene klarer å selge uten å gå i tap, og å ha et tilbud for ungdom. En tredje mente at Rikskonsertene ikke måtte bli for kommersielle, men heller i større grad ivareta de mindre arrangørenes behov.

Representanter fra skolene mente at Rikskonsertene bør fortsette å få tak i dyktige artister, både kjente og mindre kjente musikere. Rikskonsertene bør også være opptatt av å underholde og engasjere elevene og være et friskt innspill i skolehverdagen, samt vedlikeholde bredden og kvalitet i produksjonene.

### **Sett fra utøvere**

En av våre informanter satte spørsmålstegn ved skolekonsertenes uttrykksform: ”Konsertopplevelser som de tilbyr i skolen er noe barn og ungdom blir mindre og mindre interessert i.” En annen utøver sa at: ”Rikskonsertene må få bedre innpass i skolen og inkludere skolene mer i samspill når artisten først er i lokalmiljøet.” Vedkommende pekte på at det å være til stede i distriktene er viktig. Mange har ikke økonomi til å ta inn de store artistene.

Flere var inne på at Rikskonsertene kan bli flinkere til å ha kontakt med musikkmiljøene. En sa det slik: Rikskonsertenes utfordring er å ”ha god kontakt med alt som skjer i norsk musikkliv, fra grasrotnivå til eliten. Aldri miste respekten for musikeren, stole på musikerens engasjement og formidlingsevne. Ikke lage seg systemer som fjerner seg fra det som hender på selve konsertene. Aldri fire på kvalitet”.

### **Sett fra samarbeidspartnere**

Vi gjengir også følgende utdrag av utsagn fra våre informanter:

- Rikskonsertene bør framstå mer som nasjonalt senter for musikkformidling med fokus på nasjonale prosjekter.
- Rikskonsertene må prioritere, ikke gjøre alt, men være en spydspiss på utvalgte områder og gjøre noe som ikke andre kan gjøre bedre eller like bra.
- Regionsamarbeid og samarbeidet med høgskolene må videreutvikles. Bør utvikle produsentrollen gjennom å utvikle kompetanse om andre kunstuttrykk som kan kombineres med musikk.
- Hvis ikke Rikskonsertenes skoleproduksjoner blir en del av skolens mål, er det fare for at musikken skvises ut. Kanskje ikke en stor fare, men det er et stykke igjen før alle skoleledere har forstått dette.
- Nødvendig med mekanismer for kritisk innoverblikk. Bør evaluere kritisk offentlig konsertvirksomheten.

## **4.6 Forholdet til departement og styre**

### **Departementets bruk av Rikskonsertene**

Blant dem vi spurte internt var det en entydig oppfatning om at Rikskonsertene brukes lite som departementets rådgiver i musikkfaglige og -politiske spørsmål. Bortsett fra enkelte høringer var det sjelden at Kultur- og kirke departementet (KKD) henvendte seg for å få innspill. Det ble av flere ytret ønske om å bli brukt oftere, idet det ble hevdet at Rikskonsertene har relevant kompetanse som ikke blir utnyttet av departementet. I KKD derimot var vurderingen at Rikskonsertene trekkes med når dette er relevant.

### **Tilknytningsform**

Rikskonsertene er et ordinært bruttobudsjettert forvaltningsorgan underlagt KKD. De merinntektsfullmaktene som Rikskonsertene disponerer, går ikke utover det som er vanlig for forvaltningsorganer.



I intervjurunden var det få eller ingen synspunkter som gikk i retning av å endre tilknytningsform. Det gjelder både hos Rikskonsertenes styre og ledelse og i KKD. Den gjennomgående oppfatningen er at Rikskonsertenes behov ivaretas godt innenfor de ordinære rammene, og at KKD praktiserer ”armlengdes avstand” til de kunstnerisk-faglige avveiningene som Rikskonsertene selv må gjøre.

På den administrative siden ble merinntektsfullmakten vurdert å dekke behov for fleksibilitet, primært ved overføringsmuligheter på tvers av årsskiftet. Status som forvaltningsorgan med særskilte fullmakter (nettobudsjettering) ble altså ikke vurdert som nødvendig. For øvrig var det flere som bekymret seg over den arbeidsbelastningen i form av rapporteringskrav osv. som følger med status som forvaltningsorgan.

Videre vises det også til at med en fristilling til stiftelse eller statsaksjeselskap (og dermed større inntektsavhengighet) ville Rikskonsertene ikke lenger kunne gi et geografisk likeverdig tilbud. Skolekonsertordningen ble av flere vurdert å være avhengig av at Rikskonsertene forblir forvaltningsorgan.

### **Styrets rolle**

Ved direktøransettelser innstiller styret overfor KKD. Styreinstruksen angir for øvrig ikke styrets beslutningsfullmakter. De mest sentrale styresakene synes å være strategi- og budsjettspørsmål og tilsetning av avdelingsdirektører. Det ble kjørt en prosess av det forrige styret for å få et mer avklart forhold mellom styre og administrasjon.

Vurderingen av styrets rolle varierer noe internt i Rikskonsertene. Hovedinntrykket er at styret alt i alt vurderes å ha en positiv betydning, og da vises det til at styret gir Rikskonsertene større legitimitet overfor musikk-Norge, at det tilfører Rikskonsertene viktig kompetanse og erfaring, og at det kan være nyttig for direktøren, både som fortrolig diskusjonsforum og som støttespiller overfor departementet. Sett fra KKD er det et poeng at en institusjon som i praksis har så vidt stor frihet (”armlengdes avstand”), kan kontrolleres av et styre der også sektoren er representert.

Fra enkelte internt innvendes det at styret utgjør et forsinkende ledd, for eksempel i forbindelse med tilsetninger i avdelingssjefsstillinger, og at det kan være noe forvirrende å ”tjene to herrer”. Rikskonsertenes administrasjon forholder seg jo også direkte til KKD.

## **4.7 Rikskonsertene internt**

Som nevnt har Rikskonsertene satt seg en del strategiske mål og er i ferd med å følge dette opp med en ny strategiprosess. Internt er Rikskonsertene i en endringsprosess både med hensyn til kompetanse, organisering, ledelse og arbeidsformer.

#### 4.7.1 Endringer i organisering og arbeidsformer

Rikskonsertene har de siste årene justert organiseringen av virksomheten for å få til en hensiktsmessig oppgaveløsning. Det er f.eks. omgjort en spesialrådgiver som bl.a. skal være pådriver for *på tvers*-arbeidet i Rikskonsertene. En av informantene mente at rendyrkingen av de to konsertavdelingene har blitt for skarp. Opprettelsen av en slik stilling kan oppfattes som et tiltak for å myke opp dette skillet.

Det nyopprettede ressurs- og utviklingssenteret i Konsertavdeling Barn og unge (4 årsverk) skal ivareta utviklingsoppgaver for skolekonsertordningen både internt og overfor produksjonsapparatet i fylkeskommunene. Dette må sees på bakgrunn av at fylkeskommunene overtar deler av produksjonsoppgavene fra Rikskonsertene, som på sin side må prioritere utviklingsoppgaver høyere enn tidligere.

#### Integrering av kommunikasjonsarbeidet

I de senere årene har kommunikasjon og markedsføring gått fra å være et sisteledd i verdikjeden til å være mer integrert i konsertprosjektene fra starten. Tanken er å legge til rette for en mer strategisk planlegging av alle kommunikasjons- og markedsføringsaktiviteter. Eksempelvis deltar det alltid en informasjonsmedarbeider i prosjektteam som opprettes for offentlige konsertproduksjoner.

#### Ressursfordeling i informasjonsavdelingen

- ❑ Fire medarbeidere i informasjonsavdelingen bidrar med kommunikasjons- og markedsføringsarbeid til offentlige konserter, til sammen om lag 1,5 årsverk. Når en produksjon er ute på turné, vil sisteleddet i markedsføringsarbeidet (lokal annonsering og mediekontakt mv.) gjennomføres av den enkelte arrangør selv. Det er imidlertid Rikskonsertene som produserer materiellet og distribuerer materiellet til arrangørene. De bistår også ofte i PR-arbeidet for å nå lokale/regionale medier. Alle turneer som sendes ut, skal ha Rikskonsertene som tydelig avsender, samtidig som ev. eksterne samarbeidspartnere skal bli kreditert i markedsføringen.
- ❑ Informasjonsavdelingen har avsatt to årsverk til å følge opp arbeidet med skole- og barnehagekonserter og *Ressurs- og utviklingssenteret*. Dette går på både det informasjonsfaglige arbeidet overfor skolene og barnehagene og pressearbeid på enkeltturneer.
- ❑ Informasjonsansvar for *Oslo World Music Festival* utgjør om lag 0,8 årsverk.
- ❑ *Hele Norge synger* har en egen person ansvarlig for presse- og informasjonsarbeidet, men informasjonsavdelingen bistår ved behov.
- ❑ Tre personer har ansvar for informasjons- og pressearbeid i de ulike *INTRO-programmene*, til sammen om lag ett årsverk.
- ❑ I nær framtid vil informasjonsavdelingen engasjere en informasjonsrådgiver som skal jobbe primært med utenlandsvirksomhetens kommunikasjons-, presse- og profileringarbeid (RK-Utland). Dette vil utgjøre om lag ett årsverk.
- ❑ Drøyt ett årsverk benyttes til Rikskonsertenes nettsider internt og eksternt, og om lag ett årsverk går til produksjon av RiksAvisen og

annet markeds- og profileringsarbeid. Når Rikskonsertene selv står som arrangør, er det også Rikskonsertene som produserer materiell og formidler dette til skolene.

### **Behov for bedre utnytting av utenlandsvirksomheten**

Utenlandsvirksomheten er til forskjell fra resten av virksomheten oppdragsfinansiert over Utenriksdepartementets budsjett. En av våre informanter mente at disse midlene burde ha inngått i en felles ramme fordi da kunne man prioritert midlene mer i sammenheng for Rikskonsertene som helhet. Men det er lagt til rette for en bedre utnytting av RK-Utland ved å flytte den fra Konsertavdeling Offentlig til å være direkte underlagt direktøren. Dette gjør at man lettere kan utnytte enhetens kompetanse på tvers.

### **Behov for seksjonering?**

Administrasjonsavdelingen er blitt strukturert i fire seksjoner med egne mellomledere for økonomi (syv ansatte), personal (4,5 ansatte), IT (to ansatte) og drift (fem ansatte).

Enkelte så også behov for å gjøre noe tilsvarende i konsertavdelingene. Konsertsjefene har både et kunstnerisk ansvar og et administrativt ansvar, og noen av våre informanter mente at det kan være behov for å skille disse oppgavene slik at konsertsjefene får frigjort ressurser til faglige oppgaver og avlastning for administrative oppgaver. I Konsertavdeling Offentlig er dette formelt ivaretatt ved at det er en nestleder (formidlingssjef), men så lenge konsertsjefsstillingen står ubesatt, fungerer ikke dette slik.

### **Presisering av fagavdelingenes ansvar**

Administrasjonsavdelingen er nå opptatt av å presisere ansvarsfordelingen overfor fagavdelingene: Budsjettansvar og hovedansvar for en del administrativt pregede oppgaver som må ha faglig styring, som for eksempel innkjøp, skal ligge i fagavdelingene, mens Administrasjonsavdelingen lager rutiner og retningslinjer for arbeidet, bidrar til å bygge opp kompetanse og bistår ved behov. Sammenliknet med tidligere praksis vil dette kunne medføre noe mer arbeid for fagavdelingene.

Økonomiseksjonen arbeider med å lage retningslinjer og systemer for anskaffelser i tråd med regelverket slik at dette kan gjennomføres i fagavdelingene selv. På tilsvarende måte legges det også opp til at fylkeskommunene følges opp av Konsertavdeling Barn og unge selv, for eksempel ved å skrive "tilskuddsbrev" til fylkeskommunene og følge opp avtaler og økonomirapportering iht. kravene i økonomireglementet. En av informantene pekte på at kravene til administrasjon og dokumentasjon på kort sikt kan føre til at de får problemer med å levere. "Mange nye verktøy som skal tas i bruk og som skal effektivisere. Nå er det en byrde mer enn en besparelse."

### **4.7.2 Ledelse og lederrollen**

Rikskonsertenes ledergruppe består av direktøren, konsertsjefene for Konsertavdeling Barn og unge og Konsertavdeling Offentlig, administrasjonssjefen og informasjonssjefen. På de ukentlige ledermøtene

deltar disse, og ved behov også en ”utvidet ledergruppe” som i tillegg består av spesialrådgiver, leder av RK-Utland og økonomisjefen.

Ledermøtene synes å ha overvekt av administrative spørsmål og et kortsiktig perspektiv. Riktig nok holdes det egne seminarer for strategiutvikling og virksomhetsplanlegging, men enkelte etterlyser mer tid til de mer prinsipielle og overordnede diskusjonene, bl.a. ved at de kunstneriske lederne bør møtes oftere i egne fora.

Det foreligger planer om utvikling av ledelsesfunksjonen og ledergruppa. Som en av dem uttalte: ”Enhetlig ledelsesfilosofi – et sett med prinsipper er noe vi mangler og bør få på plass”. Enkelte påpekte at vakanser og skiftende fungeringer har hemmet arbeidet med dette. Det siste året har nemlig stillingene som konsertsjef for Konsertavdeling Offentlig og informasjonssjefstillingen har i en periode vært ubesatte. To personer har delt fungering i sistnevnte stilling.

### **Manglende forankring av endringsbehov?**

Rikskonsertene er i ferd med å gjennomføre til dels store endringer i organisasjonens strategi. For å lykkes med slike prosesser forutsettes det at medarbeiderne forstår og deltar aktivt i iverksettingen av endringene. Enkelte i ledergruppa erkjente at det kan være vanskelig å få virksomheten med seg, men så det samtidig som sitt ansvar å få det til. ”Det er gjennom utøvelse av lederrollen vi får med oss resten av organisasjonen”, som en av våre informanter omtalte det.

Tidligere har lederne tydeligvis vært vant til å jobbe på sin måte og hver for seg, noe som har resultert i en relativt fragmentert organisasjon. Dette har endret seg mye på kort tid, og ifølge en av informantene har det vært ”nødvendig å røske opp i dette” ved å styre mer ovenfra: ”Noen kan oppleve dette som en mangel på frihet, føle seg litt ufrie, men dersom man skal kunne endre retning på virksomheten, må man ta tydelige grep”.

Vårt inntrykk er at forståelsen nedover i organisasjonen for å gjøre strategiske grep i utgangspunktet har vært noe svak, men at dette er i ferd med å endre seg. Mer nøyaktig hvor mye dette har endret seg, har vi imidlertid ikke grunnlag for å si noe om.

### **Synspunkter på direktørens rolle**

Direktøren får gjennomgående gode skussmål internt, bl.a. ble det trukket fram at hun i utgangspunktet var ”trippelkvalifisert” for stillingen (tidligere kulturminister, artist og sjef for en kulturinstitusjon). Det legges særlig vekt på at direktøren har maktet å synliggjøre Rikskonsertene mer utad. Men flere av våre informanter setter også pris på at hun har stått for en kraftfull fornyelse internt. Enkelte påpekte at direktøren ”går langt ned i detaljene” i kunstneriske spørsmål og at enkelte medarbeidere kan finne det vanskelig å ta en faglig diskusjon. Enkelte etterlyste bedre tilrettelegging for faglige diskusjoner på lavere nivåer.

Men samtidig er inntrykket at det er stor takhøyde internt for nye initiativ. Som en informant uttalte: ”Jeg har ikke opplevd Rikskonsertene som noen hemsko

for nye initiativ, men det må være kvalitet på det man leverer. Jeg opplever en åpen, fin tone rundt dette.”

### **Produsenter på åremål?**

Enkelte av våre informanter nevnte muligheten for at stillingene som produsent ikke bør være faste stillinger. Med tanke på stillingens kreative innhold så de det som mer hensiktsmessig om produsentene kunne ansettes på åremål og/eller at man kunne vurdere å ta inn produsenter på engasjement. Andre pekte imidlertid på opplæringsbehovet og mente at hyppige utskiftninger ikke er heldig.

### **4.7.3 Samarbeid på tvers og mulige synergier**

Rikskonsertene har satt seg som mål å få til synergier ved å jobbe mer på tvers i organisasjonen, bl.a. for å bidra til spennende produksjoner og nye konsertformer. I 2007 ble det omgjort en stilling som spesialrådgiver som har til hovedoppgave å tilrettelegge for dette.

Flere av informantene var inne på at det har vært temmelig tette skott mellom de to konsertavdelingene, men at man nå forsøker å gjøre noe med det. Det ble pekt på flere muligheter for samarbeid på tvers, både mellom de ulike avdelingene og ved å utnytte administrative systemer som hjelp. Eksempler var å ha felles auditions når dette er hensiktsmessig, de to konsertavdelingene bruker jo også ofte de samme utøverne. Videre ses det på muligheter for å kombinere skolekonsertturneer med offentlige konserter på kveldstid. Felles møter på tvers av avdelingsgrensene ble også nevnt som tiltak for å få innsyn i hverandres arbeid og kunne vurdere samarbeid, for eksempel felles arbeidsgrupper for å vurdere muligheter for familiekonserter.

En informant mente at nettverket av produsenter i fylkeskommunene kan benyttes mer i Rikskonsertenes produksjoner. En annen pekte på statlige produksjoner som det allerede er satt av offentlige midler til og som bare spilles et fåtall ganger (for eksempel aktuelle forestillinger fra institusjonsteatre eller musikkproduksjoner som har mottatt annen offentlig støtte), og som Rikskonsertene vil kunne få ”ut på veien”. Turnéplanleggingsverktøyet burde også være det samme for fylkene og Rikskonsertene, ble det påpekt.

Som eksempel på en eksisterende synergieffekt ble det vist til hvordan *Oslo World Music Festival* og utenlandsvirksomheten har hatt gjensidig nytte av hverandre, og at de sammen har bidratt til å legge grunnlaget for flerkulturelle produksjoner både i skolekonsertene og i de offentlige konsertene.

Mer samarbeid på tvers kan oppnås ved å bruke intranettet mer aktivt, og det ble også pekt på at det å ha felles systemer som f.eks. databaser med utøvere, lydteknikere mv. ville vært besparende. En av informantene sa det slik: ”Alle sitter med sine nettverk, men det kunne vært mer effektivt dersom vi hadde hatt flere systemer som kontaktdatabaser”.

### **Prosjekt som arbeidsform**

Et annet virkemiddel for synergier som flere pekte på, er å jobbe mer prosjektrettet og i tverrfaglige team. Rikskonsertene arbeider nå for å

tilrettelegge et felles verktøy for alle som har prosjekt som arbeidsform. Dette skal bl.a. sette Rikskonsertene bedre i stand til å møte utfordringene med *På tvers*-satsingen, så som kombikonsserter og familiekonsserter. *Hele Norge Synger* er også et eksempel på en produksjon som er etablert etter *På tvers*-prinsippet og som bygger på bredt samarbeid med lokalt og regionalt kultur- og musikkliv.

Enkelte interne informanter pekte på at satsingen på prosjektarbeidsformen også må innebære at det gis tid og rom for opplæring og at avdelingslederne må våge å gi prosjektlederne mer handlingsrom.

#### 4.7.4 Kompetanse og intern kultur

Flere av informantene var inne på at Rikskonsertene tidligere har vært "underadministrert". Hovedvekt har åpenbart vært lagt på det kunstneriske, mens administrativ kompetanse i praksis var nedprioritert. Denne holdningen har nå endret seg og har kommet til uttrykk bl.a. ved rekruttering av egen personalsjef og økonomisjef.

En større bevissthet om kompetansebehov viser seg også ved at det planlegges en kartlegging av hele virksomhetens kompetansebeholdning. Dette vil bl.a. være et ledd i satsingen på prosjekt som arbeidsform.

En intern informant så Rikskonsertene som en "fagsterk organisasjon". Eksternt er det heller ingen tvil om at Rikskonsertene oppfattes som profesjonelle både mht. turnéorganisering og konsertproduksjon. Vurderingene av Rikskonsertenes markedsføring er noe mer blandet, også internt, selv om det har vært gjort store framskritt også på dette området.

Men "fagsterk" viser ikke nødvendigvis til mye akademisk utdanning. Musikkutdanning har de fleste, men det er ingen formell utdanning for produsenter eller for turnékoordinatorer, i alle fall ikke i Norge. Snarere kjennetegnes fagfolkene, spesielt produsentene, i Rikskonsertene ved sin bakgrunn som utøvere, sine personlige/faglige nettverk og at de har lang erfaring og "on the job-training". Flere av informantene understreket at det var spesielt viktig å sikre god kompetanse blant produsentene, og det var i den forbindelse interessant å notere at produsentrollen i Rikskonsertene er omdiskutert og vanskelig definerbar. Det synes likevel å være en vanlig oppfatning at denne rollen har gjennomgått en forandring i senere år. Fra å være litt av en "konge på haugen" innenfor sin sjanger og som selv kunne definere mye av de produksjonene som skulle prioriteres/igangsettes, inngår nå denne rollen i et mer jevnbyrdig prosjektsamarbeid på tvers av sjangere og der alle har forslagsrett.

Videre betoner enkelte informanter at det er mye idealisme og entusiasme i arbeidsmiljøet og at jobben gir stor faglig og personlig tilfredsstillelse. Den enkelte ansatte har stor innflytelse over egen arbeidssituasjon, noen gir uttrykk for at dette er "drømmejobben", og det jobbes i perioder svært mye utover det som kan forventes.

På denne bakgrunn er det ikke uventet at gjennomsnittlig fartstid i Rikskonsertene er så vidt mye som ni år. Det dekker imidlertid over en svært

stor variasjonsbredde: Mange har svært lang fartstid, ja enkelte har vært i Rikskonsertene mesteparten av sitt yrkesliv, men samtidig har mange unge begynt de aller siste årene. At gjennomsnittsalderen ikke er mer enn 44 år kan tyde på at det er et generasjonsskifte på gang. Dette bekreftes av dokumentasjon internt.

#### **4.7.5 Behov for opprustning av administrasjonen**

Som nevnt betegnet flere av de interne informantene virksomheten som ”underadministrert”. Enkelte påpekte samtidig at det har vært en utfordring å få forståelse internt for at Rikskonsertene er en statsinstitusjon på linje med andre med de forpliktelser det medfører. Inntil nylig holdt Rikskonsertene ikke tritt med utviklingen i fellesstatlige rapporteringskrav og standarder (økonomireglement, innkjøpsreglement m.fl.), og det var jevnlig merknader fra Riksrevisjonen.

Heller ikke i forholdet til styre og fagavdelinger har administrasjonen vært à jour. Da det nye styret tiltrådte i 2005, ble det en kraftig innskjerping av kravene til styresaksforberedelsene, spesielt på økonomi og budsjettsaker. Det ble også stilt høyere krav til administrasjonen i dens forhold til fagavdelingene. Her har det imidlertid vært et vanskelig utgangspunkt for å sikre en god og enhetlig administrasjon, idet fagavdelingene typisk har vært preget av individuelt utformede arbeidsformer og -rutiner.

Rikskonsertene har nå styrket seg med mer og bedre kompetanse på økonomi-, budsjett- og personalfunksjonene. Det arbeides nå med å sikre en mer effektiv budsjettoppfølging og å innføre risiko- og vesentlighetsvurderinger som en del av budsjettprosessen. Videre er Administrasjonsavdelingen tilført en ny stilling som samler all intern personalforvaltning, inkl. lønnsfunksjonen.

På et tidspunkt var Rikskonsertene i ferd med å påta seg å være egen regnskapsfører. Dette ble imidlertid revurdert, og det er nå intern policy på å knytte seg til felles systemer for å spare ressurser. Det er innledet samarbeid med Senter for statlig økonomistyring (SSØ) om fellessystemer på lønn, personal og regnskap, bl.a. med elektronisk fakturabehandling, nytt regnskapssystem og webbasert system for uttak av budsjett- og regnskapsinformasjon.

Rikskonsertene har også valgt et standard elektronisk saksbehandlingssystem (Public 360), men sliter foreløpig med implementeringen. Elektronisk postjournal er det også planer om å innføre.

Videre er det lagt en føring for at Rikskonsertene ikke lenger skal utvikle egne skreddersydde fagsystemer, men bruke (og tilpasse) standard programvare. Dette er basert på dyrekjøpt erfaring fra utviklingen av et IT-prosjekt for en helhetlig IT-arkitektur for Rikskonsertene. Prosjektet utartet til å bli så kostbart, tidkrevende og beheftet med så mye usikkerhet at det i 2007 ble besluttet å terminere det.

Rikskonsertene har en vei å gå for å komme i samsvar med regelverket for anskaffelser. De har vært interessert i en form for innkjøpsfelleskap med andre

virksomheter, men må i stedet øke sin egen kapasitet og kompetanse på området. Det er per i dag én hel engasjementstilling avsatt til innkjøp og utvikling av rutiner og maler for anskaffelser. Denne stillingen vil falle bort ved overgang til fullserviceavtale med SSØ på lønnsiden (medio 2010). Etter den dato vil forvaltningen av anskaffelsesreglementet inngå som en del av økonomiseksjonens ordinære portefølje.

### **Andre momenter**

Et synspunkt i intervjurunden internt var å opprette en post 21 i statsbudsjettet for å skille ut midlene som overføres til fylkeskommunene og midlene som brukes til utøverhonorarer.

Riksteateret har nylig fått opprettet en 21-post i statsbudsjettet for å skille ut utgifter til turnévirksomheten fra driften av teateret. Dette har sammenheng med at Riksteateret har fått utvidede fullmakter til å overføre budsjettmidler fra ett år til det neste for bedre å kunne håndtere store inntektssvingninger i turnévirksomheten. For Rikskonsertene, som ikke har så store inntektssvingninger, vil begrunnelsen for en eventuell post 21 ligge i å skape bedre oversikt internt og for bevilgende myndigheter ved å skille de faste utgiftene (driften av Rikskonsertene på post 01) fra de mer variable (og lettere styrbare) utgiftene på post 21. Dessuten kan det skape større åpenhet omkring midlene til utøverhonorarer.



## 5 Analyser av ressursutnytting

### 5.1 Primærfunksjoner versus støttefunksjoner

Forholdet mellom primærfunksjoner og støttefunksjoner er en sentral problemstilling for enhver virksomhet. Primærfunksjonene ("linjen") er direkte rettet mot det virksomheten i utgangspunktet er opprettet for å gjøre eller oppnå, mens støttefunksjonene ("staben") skal gi nødvendig bistand til ledelsen og primærfunksjonene. Omfanget av disse støttefunksjonene må begrenses for å sikre ressurser til primærfunksjonene.

Tabellen i pkt. 3.4 viser at i budsjettet for 2009 er konsertvirksomheten beregnet å ta 110 mill. kr, mens støttefunksjonene vil koste 54,8 mill. kr. "Administrasjonsprosenten" på grunnlag av disse tallene blir uforholdsmessig høy, og slike tall kan gi næring til kritiske holdninger til Rikskonsertene. I enkelte av intervjuene eksternt kom det da også fram oppfatninger om Rikskonsertene som et stort byråkrati, at de har mye penger å bruke som heller burde gå direkte til utøverne mv.

Det er imidlertid grunn til å påpeke at den inndelingen som er gjort, tar utgangspunkt i konsertvirksomheten som sådan, ikke Rikskonsertene som virksomhet. Det betyr at hele Rikskonsertenes lønnsbudsjett framstår som utgifter til støttefunksjoner. Tar vi utgangspunkt i Rikskonsertene som virksomhet, vil lønnsbudsjettet til konsertavdelingene, informasjonsavdelingen, RK-utland og prosjektet *Hele Norge synger* i hovedsak være å betrakte som utgifter til primærfunksjonene. En slik omplassering av anslagsvis 20 millioner kr ville gi et annerledes og mindre negativt bilde av forholdet mellom primærfunksjoner og støttefunksjoner i Rikskonsertene. Likevel kan enkelte av utgiftspostene for støttefunksjonene også hver for seg synes høye og fortjene en nærmere vurdering, men i denne gjennomgangen har det ikke vært rom for å gå så vidt detaljert til verks.

#### For stor internadministrasjon?

På samme måte som budsjett-/regnskapstallene kan bemanningstall gi et misvisende bilde når man skal vurdere balansen mellom primærproduksjon og støttefunksjoner.

I Rikskonsertenes virksomhetsplan er *Mer musikk for pengene* satt som et mål for ressursforvaltningen. Da gir det ekstra grunn til bekymring med en administrasjonsavdeling på 20 ansatte sett i forhold til 65 ansatte totalt. Bildet blir imidlertid et annet ved å se nærmere på støttefunksjonene som faktisk inngår i Administrasjonsavdelingen. Flere av dem har et betydelig eksternt element, dvs. de er ikke rettet mot den interne driften av Rikskonsertene, men direkte rettet mot å administrere den eksterne virksomheten. Det gjelder særlig:

- ❑ Forvaltning av kontrakter for engasjement av utøvere (frilansere).
- ❑ Utbetaling av lønn og reisegodtgjørelse for frilanserne.
- ❑ Tarifforhandlinger overfor utøvernes organisasjoner.
- ❑ Forhandling og forvaltning av samarbeidsavtaler med kommunene og fylkeskommunene.

- ❑ Overføring av midler til fylkeskommunene (som rapporterer til Rikskonsertene om bruken av midlene).
- ❑ Driftsoppgaver i forbindelse med konsertproduksjon.

Rikskonsertene må altså ha en kapasitet til å administrere en langt større virksomhet enn det de ca. 65 ansatte er uttrykk for. Dette kan illustreres ved å anslå hva de ca. 800 frilanserne som har engasjementer for Rikskonsertene i løpet av året, utgjør i årsverk. Et forsiktig anslag kan tilsi 80-100 årsverk. Det utgjør i så fall alene mer enn Rikskonsertenes faste bemanning. Årsverk fordelt på et stort antall korttidsengasjementer er dessuten mer arbeidskrevende ved at det innebærer langt flere transaksjoner enn hele årsverk.

For å vurdere hva som er den ”egentlige” internadministrasjonen må slike eksternt rettede funksjoner trekkes fra: Administrasjonsavdelingen har 20 ansatte inkludert administrasjonssjefen. Ifølge avdelingens egne anslag fordeler disse seg slik:

- ❑ økonomiseksjonen: Syv ansatte hvorav tre eksternt rettede årsverk
- ❑ personalseksjonen: 4,5 ansatte hvorav ett eksternt rettet årsverk
- ❑ IT-seksjonen: ingen eksternt rettede
- ❑ driftsseksjonen: Fem ansatte hvorav fire eksternt rettede årsverk.

Administrasjonsavdelingen har altså om lag åtte årsverk med eksternt rettede funksjoner. Riktig nok er det på den annen side også internt rettede funksjoner i fagavdelingene, bl.a. arbeidet med interninformasjon, ledernes tid til internadministrative oppgaver mv. Å skaffe presise tall for dette ville imidlertid gå ut over rammen for denne gjennomgangen. Vi nøyer oss med å konstatere at Rikskonsertene har en klart mindre internadministrasjon enn det administrasjonsavdelingens størrelse kan gi grunn til å anta.

## **5.2 Ressursutnytting i konsertvirksomheten**

Når det gjelder å utnytte ressursene i konsertvirksomheten, blir det ifølge virksomhetsplanen bl.a. tatt sikte på å utnytte disse ressursene bedre ved å legge opp til større mobilitet mellom konsertavdelingene og ved å innføre tidsbudsjettering for deltakerne i prosjektarbeid.

Vi har vært mer opptatt av å få fram et uttrykk for produktivitetsutviklingen i konsertvirksomheten. Nedenfor gjengir vi noen tall for dette.

### **5.2.1 Et uttrykk for produktivitetsutvikling**

I strategien for 2006-09 inngikk en ambisjon om å øke publikumstallene for dermed å senke nettoutgifter per konsert. Tabellen nedenfor viser hvordan publikums- og utgiftsutviklingen har vært det siste tiåret. For å motvirke svakheter i tallgrunnet for enkelte år er det kun gjort gjennomsnittsberegninger for fireårsperiodene 1997-2000, 2001-2004 og 2005-2008.

Tabell 4: Antall konserter, publikum, nettoutgifter,<sup>7</sup> og beregning av subsidier for ulike konserttyper.

<b>Skolekonserter</b>			
År	Snitt 1997-2000	Snitt 2001-2004	Snitt 2005-2008
Antall konserter	6 328	6 916	8 733
Antall publikum	665 854	798 736	1 174 253
Publikum/konsert	105	115	134
I 2008-kr (i 1000 kr)	38 294	46 039	55 237
Utgift per konsert	6 045	6 696	6 320
Subsidie per publ./konsert	58	58	47

<b>Barnehagekonserter</b>			
År	Snitt 1997-2000	Snitt 2001-2004	Snitt 2005-2008
Antall konserter	760	746	648
Antall publikum	23 439	23 541	26 616
Publikum/konsert	31	32	41
I 2008-kr (i 1000 kr)	1809	1734	1429
Utgift per konsert	2374	2328	2216
Subsidie per publ./konsert	76	74	56

<b>Offentlige konserter</b>			
År	Snitt 1997-2000	Snitt 2001-2004	Snitt 2005-2008
Antall konserter	344	330	325
Antall publikum	47 622	46 048	65 088
Publikum/konsert	138	139	202
I 2008-kr (i 1000 kr)	9110	9359	11878
Utgift per konsert	26918	28444	36582
Subsidie per publ./konsert	199	206	185

Kilde: Rikskonsertene

Publikumstillene viser stabilitet for barnehagekonserterne, en viss stigning for offentlige konserter og en klar stigning for skolekonserterne. Det siste er imidlertid ikke overraskende fordi det i 2004 ble gitt midler til å utvide skolekonserternes nedslagsfelt, og fra det året stiger derfor antall konserter og dermed publikumstillene bratt.

En sammenlikning av gjennomsnittet for 1997-2000 med gjennomsnittet for 2005-2008, viser at subsidien per bruker per konsert har gått ned for alle tre konserttypene: For skolekonserter fra 58 til 47 kr, for barnehagekonserter fra 76 til 56 kr, og for offentlige konserter fra 199 til 185 kr. Felles for dem er også at nedgangen stort sett har skjedd den siste fireårsperioden.

Hovedårsaken til denne positive utviklingen synes å være at publikumstallet over tid har økt, også per konsert. For skolekonserterne kan dette skyldes at nedslagsfeltet er utvidet til en rekke større byer, noe som gir mulighet til å øke antall elever per konsert. For barnehagekonserterne har både publikumstallet økt og gjennomsnittsutgift per konsert gått ned. For skolekonserterne og offentlige konserter har derimot gjennomsnittsutgiften gått opp, og for sistnevnte er det en ganske stor økning. Dette er likevel ikke nok til å endre bildet av en positiv

<sup>7</sup> "Nettoutgifter" innebærer at det er gjort fratrukk for billettinntekter og kommuneandeler. TONO- og arbeidsgiveravgift mv er også holdt utenfor.

utvikling for subsidien per bruker per konsert fordi publikumstallene har økt så vidt mye.

#### *Mangler beregning av indirekte kostnader*

I tillegg til slike beregninger ville det være interessant å se en beregning som også tar høyde for faste kostnader, altså det som ikke er direkte relatert til volumet i konsertproduksjonen. Det ville kunne vise hele Rikskonsertenes bevilgning fordelt på de enkelte deler av primærvirksomheten og dermed gi et uttrykk for hva de ulike ordningene reelt koster, og man kunne beregne en subsidie per publikum per konsert som også tar med slike indirekte kostnader. Det viktigste ved dette ville trolig være å sammenlikne over tid, bl.a. med tanke på i hvilken grad det er en tilsvarende positiv utvikling som når en bare tar variable utgifter i betraktning.

Slike beregninger forutsetter imidlertid utvikling av fordelingsnøkler for hvordan de indirekte kostnadene kan fordeles. Rikskonsertene har ikke dette per i dag, men har ambisjoner om å starte den type utviklingsarbeid.

### **5.2.2 Bedre utnytting av ressursene til offentlige konserter?**

For å bedre ressursutnyttingen med gjeldende budsjetteramme var det i strategien for 2007-2009 en ambisjon om å ha færre, men større produksjoner for offentlige konserter, og at hver turne skulle omfatte flere konserter, altså mer gjenbruk av hver produksjon.

*Tabell 5. Publikum, antall produksjoner og konserter på turne*

År	Besøk	Antall konserter	Antall produksjoner	Snitt besøk per konsert	Snitt antall konserter per turné
<i>Turneer</i>					
2004	32 000	321	40	100	8,0
2005	36 000	301	28	120	10,8
2006	40 000	283	28	141	10,1
2007	48 000	285	25	171	11,3
2008	49 000	311	21	158	14,8

Kilde: Rikskonsertene

Siden det er turneene som står i fokus, er *Oslo World Music Festival*, gratis-arrangementer og enkeltkonserter<sup>8</sup> her holdt utenfor (til forskjell fra tabell 4).

Tallene for tidsrommet 2004-2008 viser at

- besøkstallene på turnévirksomheten har økt fra 32 000 til 49 000
- gjennomsnittlig besøkstall per konsert har økt fra 100 til 158
- antall konserter i perioden ligger rimelig stabilt rundt 300 konserter
- antall produksjoner er redusert fra 40 til 21
- antall konserter per produksjon har økt fra 8 til nær 15.

<sup>8</sup> Enkeltkonserter er konserter støttet av Rikskonsertene utenom turnévirksomheten, bl.a. når INTRO-musikere deltar på enkeltkonserter på festivaler o.l.

Spesielt det siste punktet viser en utvikling som er i tråd med en ambisjon om mer gjenbruk av produksjonene og dermed bedre ressursutnytting. Her har for øvrig Rikskonsertenes ambisjoner om å komme videre opp mot 20 konserter per produksjon.

God ressursutnytting i konsertproduksjonen omfatter også en avveining mellom å produsere selv eller å kjøpe (og ev. bearbeide) ferdige produksjoner. Det er som regel billigst å kjøpe ferdig, men dette må avveies mot verdien av å ha egen kompetanse og å kunne styre ressurser til nyskapende produksjoner. "Egenproduksjon" betyr for øvrig ikke at Rikskonsertene alene forestår arbeidet. Det vil som regel være nødvendig å bringe inn supplerende kompetanse, ev. å samarbeide med andre kulturproduserende institusjoner eller eksterne fagmiljøer (utøvere, produsenter). Relativt nylig har Rikskonsertene for eksempel hatt samproduksjoner med Det Norske Teateret og Riksteateret.

*Tabell 6. Fordelingen mellom egenproduserte, foredlede og innkjøpte produksjoner på turne*

År	Egenproduksjoner	Innkjøpte Produksjoner	Foredlede produksjoner	Totalt
2006	2	23	3	28
2007	5	9	11	25
2008	4	8	9	21
2009	4	8	9	21

Kilde: Rikskonsertene

*Tabell 7: Fordelingen mellom egenproduserte, foredlede og innkjøpte produksjoner på Oslo World Music Festival*

År	Egenprodusert	Innkjøpt	Foredlet	Totalt
2006	6	13	2	21
2007	3	23	1	27
2008	1	18	3	22
2009	5	15	3	23
<b>Sum totalt</b>	<b>15</b>	<b>69</b>	<b>9</b>	<b>93</b>

Kilde: Rikskonsertene

Begge tabellene viser samme hovedtendens: Langt de fleste av Rikskonsertenes produksjoner er ferdige innkjøpte produksjoner eller produksjoner som blir bearbeidet noe, ev. for å tilpasses turné. Dette er i tråd med gjeldende strategi: Andelen egenproduksjoner bør av hensyn til god ressursutnytting være lav, men Rikskonsertene ser det samtidig som viktig å bidra til nyskaping ved selv å initiere og produsere nye forestillinger.

### **Underutnytting av ressursene?**

Rikskonsertene vurderer det slik at den nåværende kapasiteten for offentlige konserter er underutnyttet, altså at de kan oppnå større konsertproduksjon og –formidling uten å øke bemanningen hvis det bevilges mer til de direkte utgiftene ved produksjon/innkjøp. En økning i konsertvolumet er tenkt brukt til å utvide nedslagsfeltet, dvs. flere spillesteder i de mindre kommunene.

Et regnestykke kan illustrere denne vurderingen: Hvis vi holder Oslo World Music Festival og INTRO-programmene utenfor, disponerer Konsertavdeling

Offentlig 9,3 årsverk. Medregnet 1,5 årsverk fra Informasjonsavdelingen blir det 10,8 årsverk. Hvis vi verdisetter et årsverk til 0,6 mill. kr, blir årsvervskostnaden ca. 6,5 mill. kr. Samtidig vet vi at avdelingen står for en konsertproduksjon og -formidling som koster 13,5 mill. kr (jf. pkt 3.4). Ifølge en slik beregning er altså differansen, eller ”verdiøkningen” som avdelingen kan sies å tilføre, på ca. 7 mill. kr.

Det er vanskelig å finne relevante sammenlikninger<sup>9</sup>, men det bør være grunnlag for å få en større verdiøkning (og dermed ressursutnytting) enn tilfellet er her. Spørsmålet er om det nødvendigvis forutsetter økte bevilgninger til konsertproduksjonen, slik Rikskonsertene foreslår.

Alternativet ville være å redusere bemanningen i avdelingen, samtidig som produksjon og formidling opprettholdes på dagens nivå (eller iallfall reduseres mindre enn bemanningen). Her er det imidlertid en fare for at nåværende bemanningsnivå er nær et minimum for et fagmiljø som skal ivareta både egenproduksjon og innkjøp/foredling av andre produksjoner og slik at alle sjangere dekkes.

En variant av det siste alternativet ville da være å bryte med forutsetningen om at alle sjangere skal dekkes: Man kunne overføre midler fra Rikskonsertenes offentlige konserter til Kulturrådets støtteordninger for musikere og arrangører innenfor rytmisk musikk. (I så fall ville bare midler til produksjon/formidling av klassisk musikk forbli i Rikskonsertene.) Dette ville være i tråd med et relativt vanlig argument i kultursektoren om at det er mer effektivt å gi tilskudd direkte til utøverne/arrangørene enn å la midlene gå til nasjonale institusjoner av typen Rikskonsertene. Administrering av slike nasjonale institusjoner kan oppfattes som ”fordyrende mellomledd”, og målgruppene befinner seg uansett lokalt.

Nå vil heller ikke tilskuddstildeling skje uten en viss administrasjon sentralt. Men det er også faktorer av mer kvalitativ art som taler imot dette: En nasjonal aktør vil kunne spille en rolle som ressurs- og kompetansesenter til faglig støtte for lokale aktører. Denne rollen sikrer en viss kontinuitet og et kvalitetsnivå og bidrar til en faglig utvikling som en støtteordning ikke i samme grad kan sikre.

For det andre er ikke Rikskonsertenes primære mål å stimulere musikere og arrangører til aktivitet, men å bringe levende kvalitetsmusikk ut til publikum i hele landet. Den styringen dette forutsetter, er det vanskeligere å oppnå ved å gi tilskudd til arrangører som søker, enn ved selv å velge spillesteder. Et tredje moment er at en nasjonal aktør kan bidra til å skape synergier og utnytte ressursene bedre på landsbasis ved å være et koordinerende ledd mellom lokale, regionale og internasjonale aktører og ved aktivt å legge til rette for musikalsk og teknisk/organisatorisk samarbeid.

---

<sup>9</sup> Det tilsvarende forholdstallet for Konsertavdeling Barn og unge ville være langt større, men pga. store forskjeller i rammebetingelser er det lite relevant å sammenlikne disse.

Men selv om dette spesielle alternativet synes lite ønskelig, er det likevel grunn til å forfølge ideen om å legge føringer som kan begrense ressursbruken til offentlige konserter, bl.a. ved å avgrense mot enkeltsjangere, se pkt. 6.3.3.

### 5.2.3 Bedre ressursutnytting for skolekonserter?

#### Et problematisk måltall

I forbindelse med overføringene til fylkeskommunene bruker Rikskonsertene et måltall for antall utøvere per konsert, som legges til grunn for beregning og fordeling av budsjetttrammene. Dette måltallet, som nå lenge har vært 2,7, kan oppfattes som en nedre grense for hva som vurderes som faglig forsvarlig dersom man skal kunne gi et tilbud av høy kvalitet. Enkelte interne informanter hevdet imidlertid at dette tallet er for lavt og bør høynes.

Som tidligere nevnt har da også det faktiske antall utøvere i gjennomsnitt vært noe høyere (ca. 2,9) for både Rikskonsertenes og fylkekommunenes konserter fordi det i praksis tilføres noe midler fra andre deler av budsjettet og/eller ved at det spares inn på reise/oppholdsutgifter. Her varierer det fra fylke til fylke hvor "strenge" eller "snille" de er, og dette kan medføre problemer når en produksjon skal ut på ny turné i et "strengere" fylke.

Nå kan det se ut til at det generelt skjer en økning i ressursutnyttingen, riktig nok ikke tilsiktet, men snarere som en følge av at pris/lønnskompensasjonen som Rikskonsertene får gjennom statsbudsjettet ikke er like stor for de engasjerte frilanserne som for de fast ansatte. Iallfall de siste par årene med relativt store faktiske lønnsøkninger ser dette ut til å ha skapt en reell tilstramming av budsjetttrammen for skolekonserterne. Ifølge våre informanter er tallet for faktisk antall utøvere per konsert derfor på vei nedover mot 2,7. Svakheter i tallgrunnet (dvs. innrapporteringen fra fylkeskommunene) gjør det imidlertid vanskelig å få bekreftet dette mer nøyaktig.

#### *Utnytter fylkeskommunene midlene bedre?*

Ifølge budsjettoppstillingen (pkt. 3.4) får fylkeskommunene overført 32 mill. kr, altså under halvparten av midlene som er avsatt til skolekonserter (ca. 67 mill. kr). Da kan det være interessant å se om det er systematiske forskjeller i hvor mange turneer og konserter hhv. fylkeskommunene samlet og Rikskonsertene gjennomfører.

*Tabell 8. Rikskonsertenes og fylkeskommunenes andel av gjennomføringsansvaret for skolekonserterne*

Turneer	2006	2007	2008
Fylkeskommunene	186	191	209
Rikskonsertene	156	166	153
<b>Totalt</b>	<b>342</b>	<b>357</b>	<b>362</b>

Konserter	2006	2007	2008
Fylkeskommunene	4890	5098	5147
Rikskonsertene	3768	3987	3415
<b>Totalt</b>	<b>8658</b>	<b>9085</b>	<b>8562</b>

Disse tallene viser at fylkeskommunenes andel er klart større enn halvparten av turneene og konsertene (henholdsvis 58 prosent og 60 prosent i 2008). Beregner vi gjennomsnittlig antall konserter per turné, finner vi at fylkeskommunene har 24,6 mot 22,3 for Rikskonsertene i 2008, og det er en liknende forskjell de foregående årene.

Mønsteret er noe av det samme når det gjelder nyproduksjoner: Av de planlagte 55 nyproduksjoner for 2009 vil fylkeskommunene stå for 33, mens Rikskonsertene selv står for 22.

Isolert sett kunne dette tyde på at fylkeskommunene får mer ut av midlene og at det ville være bedre ressursutnytting å overlate hele gjennomføringsansvaret til fylkeskommunene. I så fall ville også Rikskonsertene kunne frigjøre en del ressurser: Anslagsvis 5,5 årsverk fra produksjon og formidling av skolekonserter (da er det fratrukket 2 årsverk til å styrke faglig og administrativ oppfølging av fylkeskommunene). I tillegg kommer at drift-, økonomi- og informasjonsfunksjonene i så fall kunne frigjøre om lag 5 årsverk til sammen. Totalt ville det altså være snakk om 10-11 årsverk.

Men i et slikt regnestykke om ressursutnytting er det flere feilkilder og ukjente faktorer, bl.a. at fylkeskommunene får tilført tippemidler. For 2009 innebærer det at deres budsjetter samlet tilføres 9,5 mill kr. Som nevnt tilfører også noen av fylkeskommunene egne midler til skolekonsertordningen. Dette har vi ikke kunnet kartlegge innenfor rammen av denne gjennomgangen, heller ikke hvor mange flere årsverk fylkeskommunene ville trenge for å overta hele gjennomføringsansvaret.

Fylkeskommunene har også en fordel ved å kunne bruke lokale utøvere som gir billigere løsninger med tanke på reise- og diettkostnader m.v. Dessuten går midlene som disponeres av Rikskonsertene ikke bare til å ivareta eget gjennomføringsansvar, men også til å dekke en del felles utgifter med fylkeskommunene, så som TONO-avgift, forhandlinger med MFO mv.

Samlet sett har vi ikke noe sikkert grunnlag for å anta et potensial for økt ressursutnytting ved å overføre alt gjennomføringsansvar for skolekonserterne til fylkeskommunene. Ved vurdering av et slikt spørsmål bør dessuten mer kvalitative momenter tas i betraktning, bl.a. at det er større forventninger til Rikskonsertene om å holde et høyt kvalitetsnivå på konsertene. Rikskonsertenes produksjoner skal brukes på tvers av fylkesgrenser og dermed bidra til et likeverdig tilbud. Rikskonsertene sender også, som en del av sitt nasjonale ansvar, ut produksjoner med utenlandske utøvere, spesielt fra såkalte 03-land, til hele landet. Når forhandlingsrunden om nye samarbeidsavtaler viste at nær samtlige fylker ønsket at Rikskonsertene skal ha et minimumsvolum av konsertproduksjon, kan vel det tas som et tegn på at dette kvalitetsaspektet verdsettes av fylkeskommunene.

### **Mer gjenbruk?**

Som tabellen ovenfor viser, er det årlig ca 350 skolekonsertturneer. Av disse gjelder ca 50 nyproduksjoner (som i første omgang får 1 turné hver før de evalueres i programrådet). Dette nivået for nyproduksjoner (50 av 350) er vurdert som nødvendig for å erstatte produksjoner som går ut, og for å



oppretholde kvalitet, faglig utvikling, kompetanseheving og fornyelse av ordningen. Et sidemotiv er å finne nye konsepter som kan fungere med et minimum utøvere, jf. måltallet 2,7.

### **Andre produktivitetsmål?**

Til forskjell fra offentlige konserter er skolekonserter ”forhåndssolgt”, publikumspotensialet er gitt, og spillestedene er fastlagt: Skolekonserterne er basert på et system av faste *turnédistrikter* (et knippe kommuner som ligger nær hverandre og utgjør en hensiktsmessig turnérute), der antall skoler ligger fast fra gang til gang. For hvert turnédistrikt opereres det dessuten med et *normert dagtall*, dvs. det normale antall konsertdager for en turné (basert på standard premisser) i det distriktet. Utøverne får betalt for antall konsertdager, ikke antall konserter.

Innenfor disse føringene arbeides det med å optimalisere antall konserter, antall elever per konsert og reisekilometer, samt å minimalisere kostnadene for øvrig, bl.a. med bruk av avtaler med hoteller og reiseoperatører. På en konsertdag holdes det normalt to-tre konserter, alt etter hva avstand og reisetid gir grunnlag for.

I de større byene har det vært potensial for bedre ressursutnytting ved å holde flere konserter per dag og ved å øke antall elever per konsert. Spesielt da nye byer kom inn under skolekonsertordningen for noen år siden, var det rom for forbedringer her, men ifølge informanter i Rikskonsertene begynner dette potensialet nå å bli uttømt. I grisgrendte strøk kan det fortsatt være vanskelig å oppnå mer enn én konsert per dag, og da er det lite mening i å presse alle elevene inn på én konsert når musikerne uansett ikke rekker en ny konsert på en annen skole. Da er det bedre å fordele elevene på to konserter slik at konsertopplevelsen kan bli bedre.

Rikskonsertene foretar nå en vurdering av måten dagtallene fastsettes på, bl.a. for å sikre at premisene for beregning av normerte dagtall er lik i alle fylker, og for å se etter muligheter for å øke maksimumsantall elever per konsert. Dette kan gi mulighet til å redusere antall konsertdager, noe som kan redusere gjennomsnittlige lønnsutgifter per utøver per turné og dermed gi grunnlag for å øke gjennomsnittlig antall utøvere per konsert.

### **Utvide til kombinerte turneer?**

Kanskje ligger potensialet for bedre ressursutnytting snarere i å utvide nedslagsfeltet, bl.a. ved å gi offentlige konserttilbud parallelt under skolekonsertturneene. Rikskonsertene er selv inne på dette når det i virksomhetsplanen for 2009 heter at ”RK bidra til at flere skoleturneer utvides til å omfatte offentlige konserttilbud, koordinert av fylkeskommuner. Pilot gjennomføres høsten 2009 i utvalgte fylker. Tilbudene gis til lokale arrangører og ulike typer institusjoner (seniorsentre, sykehjem, asylmottak, folkehøgskoler m.m.)”. Når dette kan innpasses på samme konsertdag som en skolekonsert, vil utgiftene for lokale arrangører være beskjedne.

## 6 Vurderinger og anbefalinger

Dette kapitlet gir en analyse av Rikskonsertenes situasjon, primært basert på materialet i de foregående kapitlene. Dessuten gis det noen råd og anbefalinger om det videre strategi- og utviklingsarbeidet.

### 6.1 utfordringer

Ved strategivurderinger i Rikskonsertene reiser det seg en rekke utfordringer og problemstillinger, til dels av prinsipiell karakter. Enkelte av disse knytter seg til status som forvaltningsorgan, mens andre er knyttet til at forutsetningene for Rikskonsertene har endret seg siden etableringen. Uansett er det ikke snakk om å løse slike problemer en gang for alle, men å gjøre avveininger mellom til dels motstridende hensyn.

#### 6.1.1 Status som forvaltningsorgan

##### **Kunstnerisk produksjon innenfor forvaltningen**

Det kan oppfattes som litt av et paradoks at Rikskonsertene driver kunstnerisk produksjon samtidig som de er et ordinært forvaltningsorgan. En slik kombinasjon har tradisjonelt vært vurdert som prinsipielt uheldig fordi kunstnerisk virksomhet ikke bør foregå i et organ som er under statsrådets direkte instruksjonsmyndighet. Ifølge en slik oppfatning bør kunstnerisk virksomhet heller legges til et fristilt organ av typen statsaksjeselskap eller stiftelse, eller i det minste at det aktuelle forvaltningsorganet får en definert faglig uavhengighet nedfelt i lov.

Men som tidligere nevnt er dette ikke vurdert som noe problem verken i Rikskonsertene internt eller i Kultur- og kirke departementet (KKD). Det henvises til at så lenge departementet praktiserer ”armlengdes avstand” overfor de faglige vurderingene, er ikke dette noe dilemma i praksis.

##### **Operativ turnévirkosomhet innenfor forvaltningen**

Status som forvaltningsorgan innebærer også at Rikskonsertene må følge forvaltningens fellesregler. Typisk kan en tenke seg at budsjettreglene vil være vanskelig å forene med den planleggings-, produksjons- og turnésyklus som Rikskonsertene har. Nettopp dette har vært tilfellet for Riksteateret der det ble sett som nødvendig å gi økt handlefrihet ut over den ordinære merinntektsfullmakten slik at Riksteateret kan overføre større midler fra det ene budsjettåret til det andre og dermed ivareta hensynet til mer langsiktig planlegging og ressursdisponering (St.meld. nr 32, 2007-08, *Bak kulissene*, pkt. 9.2.1).

Som tidligere nevnt vurderes heller ikke dette som særlig problematisk. Rikskonsertene har bl.a. ikke like store inntektssvingninger som Riksteateret, og de gjeldende merinntektsfullmaktene vurderes å gi tilstrekkelig fleksibilitet.

#### 6.1.2 Endrede forutsetninger

Fra starten har Rikskonsertene hatt som sitt oppdrag å bringe levende musikk av høy kvalitet ut til hele Norge. Dette som en del av en aktiv kulturpolitikk for å motvirke den geografiske skjevfordelingen som ellers vil gjelde på dette feltet.

Da Rikskonsertene ble opprettet, var det stort sett bare de største byene som hadde noe tilbud når det gjaldt levende musikk ved profesjonelle utøvere. Det var få musikere, lange avstander, små ressurser og knapt noe fungerende marked for slike tilbud.

I en slik situasjon kunne en statlig bevilgningsfinansiert aktør operere som et tilnærmet monopol, og det ga opphav til et sterkt operativt preg der Rikskonsertene kunne sies å være involvert fra konsertideene og utøvbertalentene dukker opp og helt til konsertene faktisk var avholdt ute i landet. Et viktig unntak helt fra starten er at Rikskonsertene ikke har egne utøvere ansatt.

Rikskonsertenes virksomhetsidé i dag er fortsatt å bringe levende musikk ut til hele landet, og dette er utvidet ved at de dekker flere sjangere enn tidligere, ved at samtlige kommuner (med unntak av én) nå er med i skolekonsertordningen, og ved at det også produseres utenlandskonsserter. På den annen side er det skjedd en modifikasjon de siste årene ved at fylkeskommunene overtar gjennomføringsansvar for en stigende andel av skolekonsertene.

I omgivelsene for Rikskonsertenes virksomhet har det imidlertid over tid skjedd vesentlige større endringer, bl.a. illustrert ved følgende stikkord:

- Antall profesjonelle musikere har økt kraftig siden 1970-tallet, og de har i dag vesentlig bedre kompetanse, både formelt og reelt.
- Fylkeskommuner og konsertarrangører har mer ressurser, bedre kompetanse og bredere nettverk, noe som gjør dem bedre i stand til å skaffe utøvere og arrangere uten bistand fra sentralt hold. Fylkeskommunene har dessuten sine egne til dels godt kvalifiserte produsenter. Dette reduserer behovet for en nasjonal aktør for konsertproduksjon.
- Infrastruktur og kommunikasjonsmuligheter er blitt vesentlig bedre, bl.a. slik at publikum er langt mer mobile. Dette reduserer betydningen av geografisk avstand til spillesteder.
- Publikum har langt større kjøpekraft, interessen for levende musikk har bredt seg til nye grupper, og det er i noen grad alternative leverandører av levende musikk også i distrikts-Norge. Dette utgjør et voksende marked for andre aktører enn Rikskonsertene når det gjelder produksjon og formidling, og dette øker betydningen av å markedsføre Rikskonsertenes konserttilbud.
- Det er en utvikling mot mer sjangerovergripende uttrykksformer, ikke bare innenfor musikken, men også på tvers av kunstuttrykk. Samtidig er kunst og kultur blitt gjenstand for større politisk prioritering, bl.a. uttrykt ved *Den kulturelle skolesekken*, som bidrar til å bringe en rekke kunstuttrykk inn i skolen, også i "tverrkunstneriske" former. Rikskonsertene har ikke lenger en arena for seg selv i skolen.

### 6.1.3 Dilemmaer

Flere av utviklingstrekkene ovenfor reduserer Rikskonsertenes dominerende posisjon når det gjelder å produsere og formidle levende musikk. Det er ikke lenger opplagt at Rikskonsertene er like etterspurt overalt, eller at Rikskonsertenes virksomhet, slik den har vært gjennomført, er det mest formålstjenlige og kostnadseffektive for å ivareta den opprinnelige intensjonen, å bringe levende musikk av høy kvalitet ut til hele landet. De aktuelle

budsjettmidlene kan i stedet tenkes kanalisert inn i tilskuddsordninger til musikere og arrangører (se også St.meld. nr. 21, 2007-08, *Samspill*, s. 87).

Denne utviklingen gir grunnlag for en rekke dilemmaer for Rikskonsertene, og en del av den kritikken vi registrerte hos informantene, knytter seg nettopp til slike dilemmaer. Et forhold som kan gjøre disse dilemmaene ekstra vanskelige, er at Rikskonsertenes mål er svært overordnet. Riktig nok er målene brutt ned på konkrete resultatmål (vedlegg 3), men de gir fortsatt få holdepunkter for å prioritere mellom motstridende hensyn.

### **Offentlige konserter: Publikumsoppslutning versus opprinnelig virksomhetsidé?**

Når det kulturpolitiske oppdraget ikke lenger er selvforklarende, vil det bli viktigere for Rikskonsertene å dokumentere at virksomheten faktisk tjener sitt formål og at det skjer på en kostnadseffektiv måte. Her kan det imidlertid oppstå et dilemma hvis økt vekt på publikumsoppslutning og ressursutnytting kan sies å gå på bekostning av den opprinnelige virksomhetsideen.

Rikskonsertene har en forpliktelse til å gi et konserttilbud som ikke er formet ut fra et inntjeningsmotiv: Alle sjangere skal dekkes med et kvalitetstilbud, og det skal legges til rette for kunstnerisk nyskaping innenfor og på tvers av sjangerne. Dette tilsier at Rikskonsertene også skal gi tilbud som i utgangspunktet ikke kan forventes å få stor oppslutning, bl.a. ved å satse på ukjente utøvere, nye musikkformer, eksperimentelle konsertformater mv.

Med økende konkurranse fra private aktører vil det imidlertid bli stilt spørsmål om det bevilgningsfinansierte tilbudet ivaretar et reelt behov. Lav publikumsoppslutning vil kunne tolkes som at et slikt tilbud kan reduseres. Trolig er det på denne bakgrunn at Rikskonsertene i senere år selv har satt seg som mål å få økende publikumstall totalt og per konsert. Økt vekt på publikumsoppslutning kan imidlertid tilsi mer bruk av kjente artister, sjangere med stort publikumspotensial og velprøvde konsertformer, noe som vil kunne gå på bekostning av forpliktelsen til nyskaping. Et mulig kompromiss her kan være å bare benytte kjente artister når det samtidig satses på nye konsertformer, samarbeid med andre kunstuttrykk, samarbeid med lokale krefter osv. Rikskonsertenes satsing på *Hele Norge synger* og *Let it Rock* kan kanskje være eksempler på dette.

Økt publikumsoppslutning per offentlig konsert reiser også spørsmål om å redusere antall spillesteder (med lite publikumspotensial). Dette vil gi en ressursinnsparing, men samtidig kan dette være i strid med det opprinnelige formålet om å bringe levende musikk ut til hele landet. Her er det imidlertid rom for nyansering fordi publikum er mer mobile enn før, slik at konserttilbudet i praksis kan sies å opprettholdes selv om antall spillesteder reduseres noe.

Et interessant apropos her er om en eventuell vesentlig økt inntjening burde føre til at Rikskonsertene får adgang til nettobudsjettering for å utnytte inntektene direkte i egen konsertproduksjon. Dette kan for eksempel brukes til å styrke nyskapende virksomhet eller å gi distriktskommuner bedre konserttilbud. I så fall vil det kunne være et bidrag til å redusere dette dilemmaet.

### *Konkurransesvridning?*

Når det etter hvert er flere aktører som produserer og formidler konserter også utenom de største byene, kan det stilles spørsmål om hvordan Rikskonsertene bør opptre i dette markedet. Hvis Rikskonsertene velger å nærme seg en privat aktørs markedsstrategi, bl.a. ved å satse mer i de større byene og på mer bruk av populære artister, vil Rikskonsertene kunne forsvare sin eksistens ved å vise til økende publikumsoppslutning som tilsier at de ivaretar et stort behov.

En slik strategi vil imidlertid kunne oppfattes som konkurransevridende overfor arrangører og utøvere som ikke er knyttet til Rikskonsertene og som prøver å satse på slike markeder. Denne oppfatningen går på at en bevilgningsfinansiert aktør ikke tar samme risiko som private aktører og følgelig ikke bør konkurrere om de samme markedene og med de samme utøverne, men snarere holde seg til den opprinnelige virksomhetsideen. I tråd med en slik oppfatning kan det for eksempel settes et spørsmålstegn ved at Rikskonsertene selv arrangerer *Oslo World Music Festival* når det samtidig fins andre festivalarrangører innenfor denne sjangeren og som er avhengig av å søke støtte fra Kulturrådet. Disse festivalene er imidlertid så vidt forskjellige at de neppe kan sies å være i reell konkurranse med hverandre.

### **Skolekonsertordningen: Mindre operativ – mer rådgivende**

Som tidligere nevnt har Rikskonsertene et sterkt operativt preg, dvs. de produserer og formidler konserter inkludert de fleste operative oppgavene som hører med til dette. I en situasjon der andre operatører er i framvekst er det nærliggende å overlate det operative elementet til andre, mens Rikskonsertene selv tar rollen som en nasjonal ressurs for disse operatørene. Denne rollen vil typisk være som rådgiver og kompetanseutvikler, men kan også omfatte å være en mer aktiv tilrettelegger.

En slik utvikling av rollefordelingen er påbegynt ved at fylkeskommunene nå tar en økende andel av produksjonen, mens Rikskonsertene har opprettet et ressurs- og utviklingscenter i Konsertavdeling Barn og unge. Slik vi oppfatter det, har Rikskonsertene tidligere motsatt seg en slik endring, men denne holdningen er endret, bl.a. uttrykt ved de samarbeidsavtalene som ble inngått i 2008. I et internt dokument for strategien 2010-13 heter det til og med at Rikskonsertene er ”sterke tilhengere av regionalisering”. Forutsetningen er imidlertid at Rikskonsertene får beholde minst 25 prosent av produksjonen.

Dilemmaet her er altså ikke hvorvidt man bør gjennomføre en overgang fra en operativ til en rådgivende/ressursrolle, men i hvilken grad og i hvilket tempo en slik tyngdeoverføring bør skje.

### **Nyskaping forutsetter frigjøring av budsjettmidler**

Som operativ institusjon har Rikskonsertene en forpliktelse til å være nyskapende, ikke bare kunstnerisk/musikalsk, men også med tanke på nye satsinger på tvers av tradisjonelle skillelinjer, nye samarbeidskonstellasjoner og -prosjekter osv. Dette kan innebære et dilemma når en slik nysatsing eller prosjekt har vist seg vellykket og bør sikres en mer varig eksistens og eventuelt også vekst. Innenfor et bevilgningsfinansiert system vil dette i så fall oppta budsjettmidler som ellers kunne ha vært brukt til å skape nye satsinger.

Dilemmaet kan i noen grad løses ved å skaffe hel eller delvis finansiering utenfra, slik Rikskonsertene har gjort for utenlandskonsertene og *Oslo World Music Festival*. Utenlandskonsertenes sterke vekst de siste årene gir for øvrig grunn til å spørre om det ikke skal settes noen grense for dette engasjementet. Rikskonsertene har imidlertid i sine strategivurderinger for de neste tre år lagt til grunn at utenlandsvirksomheten skal holdes på 2009-nivå gjennom utfasing av enkeltland ved for eksempel å overlate ansvaret for å videreføre aktivitetene til nasjonale organisasjoner.

Selv når utgiftene dekkes fullt ut, er det et spørsmål om hvor mye av denne type tilleggsansvar Rikskonsertene skal påta seg. Når det gjelder utenlandsengasjementet og *Oslo World Music Festival*, kan Rikskonsertene vise til at dette gir nettverk og synergier som kan bidra både til nyskaping og til bedre ressursutnyttning, og at de derfor er nyttige som del av den løpende porteføljen. Generelt bør likevel slike spørsmål være til løpende vurdering, og da gjerne vurdert opp mot å la andre videreføre de vellykte nysatsingene, mens Rikskonsertene frigjør ressurser til igjen å prøve ut nye prosjekter og satsinger.

#### **6.1.4 Behov for kunnskap og læringsmekanismer**

Et bevilgningsfinansiert organ får ikke automatisk markedssignaler og er derfor avhengig av å innhente kunnskap på andre måter for å følge med på og lære av relevante endringer i omgivelsene. Dette gjelder ikke minst en så operativ virksomhet som Rikskonsertene. Forholdet kan minne om situasjonen for NRK: hvordan tilpasse seg en ny situasjon med hensyn til etterspørsel, konkurranse, finansiering, markedsføring, legitimitet mv. og samtidig ivareta det opprinnelige "public service"-oppdraget, eventuelt i en tilpasset form.

Uten en systematisk innhenting av kunnskap og bruk av læringsmekanismer risikerer Rikskonsertene å fortsette i vante spor og etter opprinnelige mål og planer, og etter hvert fjerne seg fra de reelle behovene og skape større avstand til de potensielle samarbeidspartnerne i omgivelsene. Rikskonsertene har imidlertid tatt skritt for å håndtere slike problemstillinger, se pkt 6.2.

## **6.2 Rikskonsertenes nye giv**

Et gjennomgående trekk ved beskrivelsen i kapittel 4 er at det har skjedd mye når det gjelder strategi og administrasjon de siste tre-fire årene, dvs. siden et nytt styre og ny direktør tiltrådte, henholdsvis i 2005 og i 2006. Utvilsomt er det fortsatt mye å ta fatt på, slik vårt datamateriale også indikerer, men Rikskonsertene har en bevisst oppfatning om sine utviklingsbehov, og vi kan notere en positiv utvikling når det gjelder flere sentrale utfordringer.

### **Mer åpenhet og dialog med omgivelsene**

Som tidligere nevnt var det i utøverundersøkelsen og arrangørundersøkelsen i 2007 bare om lag en tredjedel av informantene som var enige i utsagnet "Rikskonsertene er åpne for innspill utenfra". Riktig nok var det langt flere, nær to tredeler, som var enige i at Rikskonsertene har en god dialog med utøverne, men dette er uansett et forhold som Rikskonsertene har hatt grunn til å ta svært alvorlig.

Synspunktene på dette kan ha endret seg siden 2007, og Rikskonsertene har i senere år etablert flere fora med deltakere som er sentrale for måloppnåelsen: Arrangørkonferansene, regionkonferansene med fylkeskommunene, høgskolenettverket samt et nyopprettet programråd for barnehagekonserter. I denne sammenhengen kan også nevnes det nylig reorganiserte programrådet for skolekonserter, som samtidig er et eksempel på større åpenhet idet aktuelle utøvere og produsenter nå har anledning til å overvære rådsmøtene.

Videre har Rikskonsertene planer om å opprette flere slike fora:

- Et utøverforum for å styrke kontakten med utøverne.
- En ”peilestasjon” der et utvalg av arrangører kan komme med innspill.
- Et brukerråd for skolekonserter for å få tilbakemeldinger om konsertene og om forholdet mellom ordningen og *Den kulturelle skolesekken*.

Rikskonsertene planlegger å gjenta de brukerundersøkelsene som ble foretatt for et par år siden blant publikum, arrangører og utøvere. For utøvere og arrangører blir det dessuten etablert kontinuerlige evalueringer, og det planlegges å etablere en liknende evalueringsmodell for skolekonsertene. Blant annet med tanke på strategivurderinger er dette åpenbart et nyttig supplement til de tilbakemeldingene som mottas gjennom ulike typer kontakt- og dialogfora.

Rikskonsertene er med andre ord i ferd med å skaffe seg et bredt og systematisk tilfang av kunnskap om hva som rører seg i de relevante omgivelsene. Til sammen bør dette gi et godt grunnlag for strategivurderinger framover og for å sette konkrete mål for videre utviklingsarbeid. Flere fora for dialog med sentrale aktører i Rikskonsertenes omverden kan også bidra til at Rikskonsertene oppfattes som mer åpne for innspill utenfra i større grad enn tidligere.

### **Mer samarbeidsorientert**

Det er et klart inntrykk at samarbeidsforholdene, spesielt til fylkeskommunene, har gjennomgått en stor forbedring de siste årene. Utsagn som at ”nå er vi i større grad kolleger” illustrerer at Rikskonsertenes holdning til fylkeskommunene oppleves annerledes enn før. Dette må sees på bakgrunn av at det har vært strid om ansvars- og arbeidsfordelingen og at dette nå har fått en politisk avklaring der det legges opp til at konsertproduksjonen i større grad skal skje regionalt.

De nye avtalene fra 2008 mellom Rikskonsertene og fylkeskommunene inneholder rutiner for samarbeid og arbeidsdeling, samt en viktig fleksibilitet ved at produksjonsandelen for skolekonsertene nå kan variere ut fra regional kompetanse og kvalitet. Alt dette har lagt til rette for et langt bedre samarbeidsklima, for øvrig symbolisert ved at det nå heter *samarbeidsavtaler*.

Som et viktig utslag av økt samarbeidsorientering kan vi også tolke den store veksten i ulike typer dialogfora (se ovenfor). Slike fora legger jo nettopp bedre grunnlag for å avdekke samarbeidsbehov og initiere konkrete prosjekter.

En økt samarbeidsorientering i Rikskonsertene gir seg også uttrykk bl.a. i den *på tvers*-satsingen som er tenkt å gjennomsyre mange aspekter ved virksomheten.

### **Økt innsats for å synliggjøre Rikskonsertene**

I omdømmeundersøkelsen fra 2006 var det nær 70 prosent av befolkningen som svarte at de kjente til eller hadde hørt om Rikskonsertene. Derimot var det ganske få av disse som kjente til Rikskonsertenes konserttilbud.

Det kan her stilles spørsmål om hva som bør være ambisjonsnivået. Det er vel neppe grunn til å forvente at en mye større andel bør ha inngående kjennskap til konserttilbudet generelt. Viktigere er det at de som kjenner eller har hørt om Rikskonsertene, har et godt inntrykk, at de opplever å få informasjon om kommende konserter og vet hvor de eventuelt kan finne mer informasjon, samt at de har et noenlunde riktig bilde av hvilke sjangere som dekkes.

Rikskonsertene har i løpet av de siste årene satset på å markedsføre seg mer utad. I våre intervjuer pekte flere på at Rikskonsertene var blitt mer synlige de siste årene, og Rikskonsertene selv har registrert økt mediedekning. Men bare en ny publikumsmåling vil kunne gi et sikkert svar på spørsmålet om bedre synliggjøring. Kanskje vil en slik måling vise bedre tall enn i 2006, men det er trolig realistisk å anta at det vil ta noe tid å øke kjennskapen til Rikskonsertene selv når det jobbes systematisk for å oppnå dette.

### **Mer profesjonell administrasjon**

De seneste årene har Rikskonsertene tatt fatt i utfordringen ved å være "underadministrert". Situasjonen tidligere var at administrasjonen ikke klarte å leve opp til sentralt gitte standarder og krav til statlige virksomheter. Rikskonsertenes administrasjon har følgelig styrket seg med kompetanse spesielt på økonomi, budsjett og innkjøp, og det arbeides på bred front med kvalitetsheving i form av system- og rutineutvikling, tilknytning til fellessystemer og oppgradering av eksisterende systemer.

Dette gir i sin tur grunnlag for bedre betjening av fagavdelingene internt, men også en bedre rapportering og oppfølging av forholdet til styret og departementet, bl.a. i form av mer systematisk informasjon og bedre beslutningsgrunnlag.

### **Bedre ressursutnytting**

For konsertvirksomheten er det en økende produktivitet de siste årene ved at det er en fallende kurve for subsidien per konsert per bruker. Dette gjelder alle konserttypene, og årsaken er i første rekke økende publikumstall. For offentlige konserter er det også en økende produktivitet som følge av en satsing på mer gjenbruk av produksjoner.

Skolekonsertordningen er innenfor sine forutsetninger også gjort til gjenstand for kostnadseffektivisering bl.a. ved å optimalisere antall konserter per dag og antall elever per konsert og ved en hensiktsmessig utforming av turnédistrikter.



Når det gjelder de administrative ressursene, har imidlertid det presserende behovet vært å heve kvaliteten på de administrative tjenestene. Dette har gjort det nødvendig å *tilføre* ressurser til disse tjenestene: en fast stilling og en midlertidig.

## 6.3 Råd og anbefalinger

### 6.3.1 Satse videre på dialog og samarbeid

Som nevnt er Rikskonsertene i ferd med å åpne seg for mer dialog og samarbeid gjennom en rekke nye fora med ekstern deltakelse. Det er etter vår vurdering avgjørende for en virksomhet som Rikskonsertene å få et bredt tilfang av impulser utenfra for å få nødvendige korrektiver for virksomheten. Samtidig signaliseres det til omgivelsene at Rikskonsertenes kulturpolitiske oppdrag bør oppfattes som et samarbeidsprosjekt, ikke et oppdrag utelukkende for en enkelt institusjon.

Satsingen på dialog og samarbeid bør derfor videreføres og videreutvikles. Blant annet bør det planlagte utøverforumet kunne legge til rette for at utøverorganisasjoner gis innsyn og mulighet til innflytelse i programvalg og utforming av prosesser for utvelging av utøvere, gjerne også om faglige og fagpolitiske spørsmål.

Et spørsmål som kan stilles i denne forbindelse er imidlertid i hvilken grad Rikskonsertene evner å ta i bruk de impulser som dialogen gir. Dette kan også formuleres som et spørsmål om i hvilken grad denne strategiendringen er tilstrekkelig forankret i Rikskonsertene, se pkt. 6.3.4.

#### **Samarbeid for bedre ressursutnytting**

Økt satsing på samarbeid bør også gjelde mer konkret i ulike sammenhenger, ikke minst samarbeid mellom de to konsertavdelingene for å få fram felles produksjoner. Siden det er ulike forutsetninger i skole og kulturhus, må det utvikles ulike versjoner fra starten av, men da kan man for eksempel lage produksjoner for skolekonserter som også kan bli til en familiekonsertversjon.

Rikskonsertene bør fortsette å utnytte sin sentrale posisjon i norsk musikkliv. De har vist stor evne til å knytte sammen tiltak innenlands og utenlands, og *På tvers*-satsingen viser vilje til nytenkning og initiativ som ikke følger institusjons- eller andre grenser. Denne holdningen bør videreføres og forsterkes, for eksempel ved å utløse ressurser lokalt gjennom invitasjon til samarbeid om enkeltsatsinger/prosjekter, og ved å initiere samarbeid med festivaler, orkestre mfl. når dette kan være gunstig ut fra et kunstnerisk og/eller et ressursmessig synspunkt.

Blant annet kan det være noe å hente ved et mer systematisk samarbeid med institusjonsteatre og andre som mottar offentlige midler til produksjoner, da med sikte på at Rikskonsertene som etablert turnékoordinator kan få disse ”ut på veien”.

#### **Samarbeidet innenfor Den kulturelle skolesekken (DKS)**

Økt satsing på samarbeid er også et tema for forholdet til DKS. Som nevnt (pkt. 4.4.2) har Rikskonsertene åpnet for å avtale to skolekonserter per år ”eller

tilsvarende” for å imøtekomme behovet for en mer fleksibel tilpasning av skolekonserttilbudet til det øvrige kulturtilbudet innenfor DKS. På bakgrunn av intervjurunden vil vi foreslå at det prioriteres å utvikle hva som kan og bør gjøres med skolekonsertkonseptet for oppnå en fleksibel lokal tilpasning, bl.a. å få skolekonsertene bedre innpasset i det ”tverrkunstneriske” samarbeidet. Dette bør selvsagt skje i nært samarbeid med de andre aktørene innenfor DKS, og bl.a. vil det planlagte brukerrådet for skolekonsertene være et nyttig forum for slike vurderinger.

### **6.3.2 Fortsett overgangen til ressurs- og utviklingscenter**

Rikskonsertene har selv satt 25 prosent som nedre grense for den andel de bør ha av skolekonsertproduksjonene, altså en klar nedgang fra det nåværende 39 prosent. Etter vårt syn har Rikskonsertene gode argumenter for å beholde et minstemål av produksjonskapasitet og –kompetanse, bl.a. kan det gi et bedre faglig grunnlag for å spille en troverdig rolle som ressurs- og utviklingscenter. Dessuten vil det bidra til en jevnere sjangerfordeling i alle deler av landet enn om konsertproduksjonen overlates til fylkeskommunene alene.

Det er også forståelig at Rikskonsertene har behov for å sette en nedre grense som basis for planleggingen for neste strategiperiode. På lengre sikt bør det imidlertid vurderes å gå enda lengre ned enn en 25-prosentandel. Etter hvert som fylkeskommunene overtar en større del av skolekonsertproduksjonen, vil Rikskonsertene kunne frigjøre flere ressurser til rollen som ressurs- og utviklingscenter for skolekonsertene, bl.a. med kompetansefremmende tiltak for fylkeskommuner, så som kurs, fagsamlinger, mentorvirksomhet og programråd.

Dreiningen fra operativ aktør til ressurs- og utviklingscenter vil kreve en endring i kompetanseprofilen, dvs. mer vekt på erfaring fra rådgivning, strategiutvikling, nettverksbygging, formidlingskompetanse, kunnskapsoppsummering mv. Den planlagte kompetansekartleggingen vil kunne bidra til å avdekke kompetansebehov i denne sammenhengen. Rikskonsertene bør på dette grunnlaget vurdere hvordan senteret skal arbeide for å utvikle/tilføre slik kompetanse.

I forbindelse med en økt vektlegging av funksjonen som ressurs- og utviklingscenter bør det også vurderes om det er mulig å gjøre mer bruk av de faglige ressursene på tvers av grensene mellom konsertavdelingene.

#### **Utvidelse til videregående?**

Når det i St.meld. nr. 8 (2007-08) varsles at *Den kulturelle skolesekken* skal utvides til å omfatte videregående opplæring, bør det også vurderes om Rikskonsertenes rolle som ressurscenter bør utvides tilsvarende. Det er kommet henvendelser fra flere fylkeskommuner til Rikskonsertene om dette, og det kan sees på bakgrunn av at Rikskonsertene her kan gi viktige bidrag når det gjelder å sikre kvalitet og kompetanseutvikling.

### **6.3.3 Legg klarere føringer for offentlige konserter**

Som nevnt synes Rikskonsertenes mål og strategier å gi få holdepunkter for å treffe veivalg om rolleutforming og prioriteringer. For offentlige konserter er det en svært krevende prioriteringssituasjon der Rikskonsertene må ”smøre tynt

utover” og samtidig forsøke å ivareta en rekke, til dels motstridende hensyn: publikumsoppslutning, sjangerbredde, musikalsk og annen nyskaping, en viss andel egenproduksjon, orientering mot distriktene, etterspørselen fra kulturhusene mv. I mangel av klare føringer kan kravet til publikumsoppslutning komme til å dominere fordi dette har inntektskravet i budsjettet i ryggen.

En bevilgningsøkning, slik Rikskonsertene har foreslått for å øke ressursutnyttningen, ville kunne gjøre situasjonen mindre prekær, men løser ikke problemet. Etter vår vurdering bør det uansett vurderes hvordan ”nedslagsfeltet” for offentlige konserter kan avgrenses for å gi en bedre prioriteringssituasjon.

En mulighet ville være å gjøre en mer eller mindre definitiv avgrensning mot enkeltsjangere, mot å spille i større byer etc. Dette kan også redusere ressursbehovet, slik vi drøftet i pkt. 5.2.2, og i så fall kan det deles/avstås noen ressurser til Konsertavdeling Barn og unge, som bl.a. kan ha behov for å styrke sin ressurs- og utviklingsrolle. En slik avgrensning kan imidlertid også føre til redusert produksjon slik at ressursutnyttningen ikke blir noe bedre. Og hvis det legges føringer som begrenser produksjonen, må det også vurderes å redusere inntektskravet.

En mer fleksibel måte å legge føringer for offentlige konserter vil være en type kombinasjon av de nevnte hensynene: For hvert virkemiddel til å øke publikumsoppslutning (og inntekter) må man samtidig velge ett eller to virkemidler for å ivareta de ikke-innteksbringende hensynene. Hvis man for eksempel bruker kjente artister, må dette kombineres med nyskapende konsertformer og/eller omfatte arrangement i distriktene, og hvis man velger å spille i store byer, må det være innenfor sjangere med mindre publikumsappell og/eller mer ukjente utøvere.

Slike kriteriekombinasjoner er ikke ukjent for Rikskonsertene, men de kan innskjerpes og formaliseres. En slik kriteriebruk vil nok heller ikke bidra til mindre ressursbruk eller økt ressursutnytting med mindre det kombineres med mer entydige avgrensninger, men de vil ha andre positive virkninger. Foruten å gi klarere føringer for prioriteringer for offentlige konserter vil det markeres tydeligere utad at Rikskonsertene har sektorpolitiske mål- og prioriteringskriterier og at de ikke opererer på linje med markedsaktørene på konsertmarkedet.

#### **6.3.4 Legg en bred og inkluderende strategiprosess**

Når en virksomhet skal iverksette en strategi med vesentlig endring av organisasjonens roller, er det særlig organisasjonskultur (”vilje til endring”) og kompetanse i vid forstand (”evne til endring”) som erfaringsvis kan bli kritiske for omstillingen.

Både kultur og kompetanse endres som regel langsomt og kan være vanskelige å påvirke og endre direkte. Begge påvirkes kontinuerlig av mer konkrete trekk ved organisasjonen, så som struktur, systemer, medarbeidere og lederskap.

Disse trekkene er noe enklere å påvirke, og det er derfor særlig på dette nivået man kan iverksette målrettede tiltak for å få til strategiendringer.

Rikskonsertene har i løpet av relativt kort tid gjennomført til dels omfattende endringer. Ikke alle beslutninger har vært like godt forankret blant ansatte på alle nivåer. Kanskje har det vært nødvendig å gå foran og stake ut kursen. Nå som mange føringer er lagt og Rikskonsertene skal i gang med ny strategi for perioden 2010-2013, vil det imidlertid være en anledning til å sørge for en inkluderende strategiprosess, slik at den nye strategien blir forstått og forankret internt.

Strategien bør naturlig nok også bygges på den kunnskap Rikskonsertene allerede har om sine målgrupper gjennom de undersøkelsene som eksisterer i dag og gjennom å systematisere kunnskap fra de fora for dialog og samarbeid som Rikskonsertene har og er i ferd med å opprette.

Vi ser det som spesielt viktig for Rikskonsertenes legitimitet å få forankret en rolleforståelse som bygger på nødvendigheten av samarbeid, dialog og tilrettelegging for mer operative aktører som fylkesprodusenter, arrangører, utøvere og deres organisasjoner, skoler og barnehager, *Den kulturelle skolesekken* mv.

Det er også et annet premiss for rolleforståelsen som bør understrekes, nemlig at Rikskonsertene alltid bør være åpen for muligheter til å være mer av en tilrettelegger og pådriver for andre operatører, snarere enn å være operatør selv. Det er naturlig nok vanskelig å motivere seg for å skulle overlate vellykte nysatsinger til andre operatører, men dette kan vise seg å være en nødvendig del av rollen for Rikskonsertene.

#### *Et mer overordnet strategidokument*

I den strategiutformingen som framgår av virksomhetsplan for 2009, framstår strategien fragmentert og uoversiktlig. Det er et stort antall mål- og verdi-formuleringer og strategipunkter, som i mange tilfeller uttrykker dels vage ambisjoner, dels rene tiltakspunkter, og som ikke så lett kan settes inn i større sammenheng. Vi vil foreslå et eget strategidokument som oppsummerer status og rammevilkår og som uttrykker mål og strategi på overordnet nivå og tre-fire års sikt. Begrepet "strategi" bør beholdes reelle veivalg av betydning for innretning av virksomheten. Rollediskusjoner bør stå sentralt her. Den årlige virksomhetsplanen kan knyttes opp til dette med utforming av mer kortsiktige resultatmål og tiltakslistene. Vi tror en slik struktur vil bidra til å tydeliggjøre strategien.

### **6.3.5 Strategisk bruk av kommunikasjon**

Strategisk bruk av kommunikasjon er blant de mest sentrale virkemidlene Rikskonsertene har til rådighet. Den kommunikasjonsstrategien som skal utvikles, bør derfor gi et godt grunnlag for kommunikasjonsinnsatsen. Strategien må bl.a. baseres på kunnskap om og dialog med de aktuelle målgruppene og samarbeidspartnerne. Rikskonsertene har langt på vei innrettet seg på denne måten i dag gjennom organiseringen av kommunikasjonsarbeidet, fora for dialog og systematiske kartlegginger av de ulike målgruppene.

Den planlagte kommunikasjonsstrategien kan med fordel kobles til Rikskonsertenes planlagte virksomhetsstrategi for perioden 2010-2013. Det bør sikres en god strategiprosess, at målene er forenlige med og forankret i mål og resultatindikatorer for Rikskonsertenes øvrige virksomhet og at disse følges opp i virksomhetsplanen. Et råd er også at sentrale punkter i den statlige informasjonspolitikken (som for tiden er under revisjon) tas hensyn til.

Mens god markedsføring av offentlige konserter er avgjørende for å få publikum til de offentlige konsertene, er det først og fremst samarbeid om informasjon med utøvere, fylkeskommuner, skoler og barnehager som er nødvendig for å få en positiv oppslutning om skolekonserter og barnehagekonserter. For å vurdere resultater på dette kommunikasjonsområdet må det også være utformet tydelige mål for dette.

### **En særlig kommunikasjonsutfordring**

Det framgår av kap. 4 at de eksterne informantenes synspunkter ikke alltid er oppdatert på hva Rikskonsertene har iverksatt eller hva de planlegger å gjøre. Eksempelvis fikk vi synspunkter på at pop og rock er svakt representert i Rikskonsertene, mens sjangerstatistikk viser at den utgjør en rimelig stor andel. Et annet eksempel var kritikk mot opplegget med å levere to skolekonserter per skole fordi dette blir for rigid med tanke på samspillet mellom kunstuttrykk i *Den kulturelle skolesekken*. I de nye samarbeidsavtalene med fylkene har Rikskonsertene eksplisitt åpnet for mer fleksibilitet i denne sammenhengen.

Nå må det nødvendigvis ta noe tid før alle elementer i det utviklingsarbeidet som Rikskonsertene er i gang med, blir oppfattet og forstått av omgivelsene. Men det bør også legges til grunn at det ligger en utfordring for både informasjonsavdelingen og fagavdelingene i å formidle nye ordninger, ny praksis og nye holdninger ut i dialogen og samarbeidet med eksterne aktører.

### **Mer bruk av nettsidene**

Vi vil foreslå å utvide bruken av nettsidene bl.a. for å informere om viktige arbeidsprosedyrer og rutiner. Rikskonsertene har utviklet grundige prosedyrer for utvelgning og kvalitetssikring av produksjonene, jf. pkt 4.2. Å gjøre slike prosedyrer og rutiner åpent tilgjengelig på nettsidene vil kunne styrke Rikskonsertenes legitimitet i musikkmiljøene. Noe av det samme gjelder engasjementet i eksterne fora. Mer informasjon om dette på nettsidene vil vise omfanget av Rikskonsertenes dialog med eksterne samarbeidspartnere.

I den nye arrangørweben planlegges det et samtale- og diskusjonsforum, noe som kan bidra til at Rikskonsertene framstår som tilgjengelige. Andre former for toveiskommunikasjon på nett med andre målgrupper bør også vurderes. Det samme gjelder mer utstrakt bruk av sosiale nettmedier for å markedsføre enkeltproduksjoner eller Rikskonsertenes tilbud mer generelt.

Fakta om antall konsertproduksjoner i ulike sjangere og fylker, besøkstall på konserter og annen statistikk vil også kunne bidra til å synliggjøre bredden av virksomheten og bidra til at Rikskonsertene framstår som en åpen virksomhet. En del slik informasjon er riktig nok allerede publisert gjennom årsrapportene

på nettsidene, men denne typen opplysninger kan også gis en enklere og mer tilgjengelig form.

### 6.3.6 Videre arbeid med ressursutnyttning

Strategitenkningen i Rikskonsertene er basert på at antall ansatte ikke skal øke utover det nivået som nå er nådd. Forbigående behov for ytterligere økninger er tenkt løst ved engasjementer/innleid kapasitet. På et senere tidspunkt bør det bli mulig å redusere antall ansatte når administrasjonen har tatt igjen gammelt etterslep, når de nye administrative løsningene har fått "satt seg" i organisasjonen, og når opplæringsbehovet er mindre.

Dette er en krevende ambisjon, men samtidig helt nødvendig etter vår oppfatning. Selv om vi påviste at den egentlige internadministrasjonen tar mindre ressurser enn en skulle anta ut fra Administrasjonsavdelingens størrelse, er det fortsatt grunn til å være kritisk til omfanget, og dette bør derfor følges opp med nye kritiske vurderinger senere. Slike vurderinger kan også omfatte enkelte av utgiftspostene for støttefunksjonene.

Vi vil samtidig foreslå at Rikskonsertene vurderer å få en bedre dokumentasjon av forholdet mellom intern og ekstern administrasjon (jf. kap 5.1), også til bruk utad. Tabellen i pkt. 3.4 bør omarbeides eller suppleres med en annen tabell der hovedinndelingen gir et bilde av hva som er utgifter til Rikskonsertenes støttefunksjoner og hva som er relatert til Rikskonsertenes primær oppgaver. Det bør også arbeides med å finne tall for de ulike konserttypenes reelle andel av budsjettmidlene, altså inkludert faste, indirekte kostnader. Til dette trengs fordelingsnøkler for hvordan de indirekte kostnadene kan fordeles.

For øvrig anbefales at Rikskonsertene arbeider med å videreutvikle tallmessige uttrykk for produksjon og ressursutnyttning, så som:

- subsidie per publikum per konsert
- antall konserter per turné
- fordelingen mellom egenproduserte, foredlede og innkjøpte produksjoner
- forholdet mellom årsverk og verdi av konsertproduksjon
- faktisk antall utøvere per skolekonsert

Det viktigste med slike tall er vel og merke å sammenlikne konsertavdelingene med seg selv over tid for å se om utviklingen går i riktig retning.

### 6.3.7 Andre forslag

#### Åremål for produsentstillinger

I intervjurunden internt var flere inne på tanken å omgjøre stillingene som produsent til åremålsstillinger. Dette vil etter vårt syn være fornuftig. Ingen kan forventes å være kunstnerisk kreativ hele sitt yrkesaktive liv. Slike kreative roller bør derfor være tidsbegrenset, men gjerne med adgang til forlengelse, for eksempel på linje med vilkårene for konsertsjefsstillingene. Produsenter på åremål kan dessuten suppleres med produsenter på midlertidig engasjement.

**Unngå seksjonering**

I intervjurunden internt noterte vi bekymring for at konsertsjefenes personalansvar og administrative oppgaver går på bekostning av det kunstneriske ansvaret. Enkelte antydte at en underinndeling i seksjoner, slik det er gjort i Administrasjonsavdelingen, kunne avhjelpe dette forholdet.

Etter vårt skjønn er det neppe hensiktsmessig å foreta en slik seksjonering. Med tanke på behovet for å jobbe på tvers, både internt i avdelingene og over avdelingsgrensene, bør det ikke opprettes flere administrative skillelinjer. Konsertavdelingene er heller ikke særlig store sammenliknet med andre organer med utviklingsoppgaver. Belastningen på konsertsjefene kan derfor heller avlastes ved å legge administrative oppgaver til en nestlederfunksjon, eller at konsertavdelingene tilføres en felles administrativ ressurs til å håndtere en vesentlig del av de administrative oppgavene.

## Vedlegg 1: Prosjektplan

### Gjennomgang av Rikskonsertene

#### 1 Bakgrunn og behov

Det heter i St.prp. nr 1 (2008-09) at ”*Som et ledd i arbeidet med å sikre et godt musikktilbud i hele landet, tar departementet sikte på å gjennomgå Rikskonsertenes virksomhet, jf. St.meld nr. 21 (2007-08) Samspill.. og Innst.S. nr. 295 (2007-08) samt Løken-utvalgets sluttrapport.*”(s.92).

Det er tidligere ikke gjort noen evaluering eller gjennomgang av Rikskonsertene (RK). Kulturdepartementet v/Kulturavdelingen ønsker nå å få foretatt en gjennomgang.

#### 2 Mål og hovedinnhold

Gjennomgangen er i utgangspunktet tenkt å omfatte følgende:

- a) Innretting av utadrettet virksomhet, bl.a. med tanke på:
  - a. RKs mål og resultater, mål- og rolleforståelse,
  - b. strategi og virkemidler for konsertformer, musikktilbud mv.
  - c. målgrupper/brukere og forholdet til samarbeidspartnere
- b) Innretting av internt rettet virksomhet: Ressursforvaltning/-utnyttning, herunder kompetanseutvikling, organisering og ledelse, økonomistyring, kontrollrutiner mv.
- c) Andre aktørers erfaringer/vurderinger: KKD og andre departementer, fylkeskommuner, produksjons- og formidlingsvirksomheter, musikere og andre samarbeidspartnere.
- d) Utviklingspotensial for RK i lys av de øvrige punktene, herunder også en vurdering av om oppgaver kan løses bedre av andre.

#### 3 Prosjektansvar, organisering og arbeidsmåte

KKD har gitt Difi i oppdrag å gjennomføre dette prosjektet, som vil være forankret i Difis Avdeling for forvaltningskunnskap og organisering (FOR). Prosjektet bemannes med tre medarbeidere.

Datagrunnlaget for gjennomgangen vil være *dokumentstudier og intervjuer* med representanter for KKD, Rikskonsertenes styre og administrasjon, fylkeskommuner, samarbeidspartnere, brukere og ev. ressurspersoner. I tillegg vil det bli vurdert å innhente skriftlige synspunkter/erfaringer, ev. ved bruk av spørreskjema, fra fylkeskommunene og ev. andre eksterne interessenter.



Etter intervjurunden vil det bli vurdert å ha en *workshop* med en del nøkkelpersoner i RK, ev. supplert med eksterne ressurspersoner, bl.a. for å få drøftet inntrykk fra intervjurunden.

Det tas ellers sikte på å ha et møte med oppdragsgiver KKD underveis der det orienteres om framdrift, foreløpige vurderinger etc.

#### 4 Ressurssammensetning og budsjettbehov

Prosjektansvarlig: Avdelingsdirektør Vivi Lassen

Prosjektleder: Seniorrådgiver Dag Solumsmoen

Prosjektmedarbeidere: Rådgiver Anette Kristiansen og seniorrådgiver Lisbeth Udland Hansen.

Oppdragsgiver dekker utgifter til gjennomføring av prosjektet, bl.a. reiseutgifter ved intervjuer utenfor Oslo.

#### 5 Skissen er diskutert med følgende

Planlegging og gjennomføring av prosjektet er drøftet med representanter for oppdragsgiver: avdelingsdirektør Torunn Willadsen, underdirektør Øivind Danielsen og rådgiver Guro Heggedal.

Et utkast til prosjektplan ble forelagt direktør Åse Kleveland i RK, og hennes kommentar er innarbeidet i denne prosjektplanen. For øvrig er opplegget for gjennomgangen også drøftet med ledergruppa i RK.

Det har ikke vært vurdert som relevant å drøfte prosjektet med andre avdelinger internt i Difi.

#### 6 Milepælsplan

Nr	Beskrivelse av hva milepælen består av	Start dato	Ferdig dato	Rapport dato
	Start: Oppdragsgiver godkjenner prosjektplan			
1.	Prosjektopplegg introduseres og drøftes med RK		27.02.09	
2.	Intervjurunde internt		mars	
3.	Intervjurunde eksternt		mars/april	
4.	Ev. workshop		Ultimo april	
5.	Ev. spørreskjemaundersøkelse		april/mai	
6.	Rapportutkast (beskrivelse) forelegges RK		Medio mai	
7.	Rapportutkast (m/vurderinger) forelegges KKD		Primo juni	
8.	Rapport avleveres		Medio juni	
	Ferdig			15.6.09

## Vedlegg 2: Utenlandssatsingen

I 2008 omfattet utenlandsvirksomheten følgende:

- *Sør-Afrika*: Et 7-årig samarbeid med National Arts Council ble avsluttet i 2007. Dette er nå besluttet videreført, og kontrakt ble inngått mellom ambassaden i Pretoria, National Arts Council og Rikskonsertene.
- *SADC-land*: Rikskonsertene etablerte i 2004 et femårig samarbeid med PASMAE (Pan African Society for Musical Arts Education) om styrking av afrikansk tradisjonell musikk og dans i skoleundervisning i Mosambik, Zambia, Swaziland, Malawi, Botswana og Namibia.
- *India*: Rikskonsertene inngikk i 2002 en rammeavtale med Utenriksdepartementet (UD) om et treårig musikksamarbeid mellom India og Norge innen feltene jazz, rock, skolekonserter og masterclasses. Avtalen ble i 2005 fornyet og ble evaluert i regi av Norad høsten 2007. Evalueringen var positiv, og Rikskonsertene har inngått ny avtale med ambassaden i Delhi om et utvidet musikksamarbeid i perioden 2008-2012. Rogaland fylkeskommune er integrert i musikksamarbeidet gjennom en 3-årig samarbeidskontrakt..
- *Palestina*: Musikksamarbeidet mellom Palestina og Norge (Bidayat) ble forlenget til 2010 med fokus på kompetanseoppbygging, etablering og prøvedrift av ressurscenter, konsert-/formidlingsvirksomhet og utvikling og produksjon av læremidler. Det lages også læreplaner i musikk for grunnskolen i samarbeid med Ministry of Education i Ramallah.
- *Nepal*: Et femårig musikksamarbeid mellom Norge og Nepal ble igangsatt høsten 2004. Rikskonsertene har inngått en samarbeidsavtale med Universitetet i Agder om bistand til oppbygging av en musikksskole i Katmandu. Hovedsatsingene i samarbeidet er etablering av en musikksskole, innsamling og dokumentasjon, digitalisering og formidling, internasjonalisering og utveksling. Det er også inngått en avtale med Fredskorpset der tre musikere fra de respektive land inngår i en ettårig gjensidig utveksling.
- *Pakistan*: I 2006 ble det inngått en treårig avtale om kulturutveksling mellom Pakistan og Norge. Rikskonsertene har ansvaret for musikkdelen i samarbeid med Lok Virsa i Islamabad. Folkemusikk og skolekonserter utgjør hoveddelene.
- *Kina*: Rikskonsertene gjennomførte en "Sino-Norwegian Music Week for Youth" under Shanghai International Arts Festival. I samarbeid med Akershus og Hordaland fylkeskommuner fikk mer enn 7 000 kinesiske skolebarn oppleve norske skolekonserter. Dessuten bidro Rikskonsertene også til gjennomføringen NO+CH, en kinesisk-nordisk musikkfestival for utøvere innen jazz, elektronika og DJ-virksomhet i tre kinesiske byer.
- *Egypt*: På oppdrag fra Midt-Østen-seksjonen i UD kartla Rikskonsertene i 2006 mulighetene for et musikksamarbeid mellom Egypt og Norge.
- *Sri Lanka*: På oppdrag fra den norske ambassaden i Colombo utførte Rikskonsertene i 2008 en kartlegging av mulighetene for et langsiktig musikksamarbeid med Sri Lanka. På bakgrunn av rapporten har Ambassaden og Rikskonsertene inngått en ettårig avtale om musikksamarbeid der organisasjonen Sewalanka er partner på Sri Lankas side.

### Vedlegg 3: Målstruktur for Rikskonsertene

I tildelingsbrevet fra Kultur- og kirkedepartementet (KKD) for 2009 oppgis følgende målstruktur:

*Tabell: Målstruktur for Rikskonsertene*

<b>Hovedmål 1: Gjøre musikk av høy kunstnerisk kvalitet tilgjengelig for flest mulig</b>	
<b>Resultatmål</b>	<b>Resultatindikatorer</b>
1.1 Formidle musikk av høy kunstnerisk kvalitet til et bredt publikum	1.1.1 Totalt antall publikum
	1.1.2 Antall publikum fordelt på fylker
	1.1.3 Antall publikum fordelt på sjangere
	1.1.4 Antall publikum på konserter rettet mot barn og unge
	1.1.5 Antall publikum på skolekonserter fordelt på fylker
	1.1.6 Antall publikum på billetterte arrangementer
1.2 Utvikle konsertformer og formidlingstiltak, særlig overfor barn og unge	2.2.1 Totalt antall konserter
	2.2.2 Antall konserter fordelt på fylker
	2.2.3 Antall konserter fordelt på sjangere
	2.2.4 Antall konserter rettet mot barn og unge
	2.2.5 Antall skolekonserter fordelt på fylker
	2.2.6 Omtale av tiltak rettet mot særskilte grupper
	2.2.7 Omtale av konserter og andre tiltak i utlandet
<b>Hovedmål 2: Fremme kunstnerisk utvikling og fornyelse</b>	
<b>Resultatmål</b>	<b>Resultatindikatorer</b>
2.1 Videreutvikle kunstnerisk egenart	2.2.1 Omtale av de kvalitetene ved institusjonen som best uttrykker kunstnerisk egenart og strategier for å videreutvikle disse
2.2 Utvikle et allsidig repertoar som omfatter både norske og utenlandske samtidsuttrykk	2.2.2 Antall uroppføringer
	2.2.3 Omtale av særskilte tiltak for å utvikle konsertrepertoaret
<b>Hovedmål 3: Målrette virksomheten og utnytte ressursene best mulig</b>	
<b>Resultatmål</b>	<b>Resultatindikatorer</b>
3.1 Fastsette mål og utarbeide strategiske planer for kunstnerisk virksomhet og formidling	3.1.1 Strategiplan rullert for kommende 4 år
	3.1.2 Redegjøre for de tiltak som er iverksatt for å nå målene i strategiplanen
3.2 Sikre god ressursutnyttelse	3.2.1 Omtale av tiltak for å sikre god ressursutnyttelse
	3.2.1 Resultat av effektiviseringstiltak i drift og produksjon, herunder kvalitetsforbedringer og kostnadsbesparelser

## Referanseark for Difi

<b>Tittel på rapport:</b>	Nye takter – nye tider? En gjennomgang av Rikskonsertene
<b>Difis rapportnummer:</b>	2009:3
<b>Forfatter(e):</b>	Dag Solumsmoen og Lisbeth U. Hansen
<b>Evt. eksterne samarbeidspartnere:</b>	
<b>Prosjektnummer:</b>	107013
<b>Prosjektnavn:</b>	Gjennomgang av Rikskonsertene
<b>Prosjektleder:</b>	Dag Solumsmoen
<b>Prosjektansvarlig avdeling:</b>	Avdeling for forvaltningskunnskap og organisering
<b>Oppdragsgiver:</b>	Kultur- og kirke departementet (KKD)
<b>Resymé/omtale:</b>	<p>Gjennomgangen omfatter Rikskonsertenes virksomhetsområder (skolekonserter, offentlig konserter og utenlandskonserter) samt ressursutnyttning og organisering. I kap. 2 er det gitt en redegjørelse for metode og datagrunnlag for rapporten. I kap. 3 er det gjengitt en del fakta om Rikskonsertenes oppgaver, organisering, bemanning og økonomi.</p> <p>I kap. 4 er det gitt en oversikt over Rikskonsertenes mål og resultater, og en oppsummering fra intervjurunden om forholdet til eksterne aktører (primært fylkeskommuner, utøvere og arrangører), om forholdet til styre og departement, og om Rikskonsertene internt.</p> <p>I kap. 5 er det gjort en del analyser av ressursutnyttningen i konsertproduksjonen og støttefunksjonene.</p> <p>I kap. 6 er det en vurdering av de endringer som har skjedd i forutsetningene for Rikskonsertenes virksomhet, en oppsummering av hvordan Rikskonsertene har håndtert utfordringer som følger av disse endringene, samt enkelte råd og anbefalinger om hvordan det bør arbeides videre med dette.</p>
<b>Emneord:</b>	Rikskonsertene, gjennomgang, offentlige konserter, skolekonserter, barnehagekonserter, ressursutnyttning, primærfunksjoner, støttefunksjoner
<b>Totalt antall sider til trykking:</b>	75
<b>Dato for utgivelse:</b>	10. september 2009
<b>Utgiver:</b>	<b>Direktoratet forvaltning og IKT (Difi)</b> Postboks 8115 Dep 0032 OSLO www.difi.no