

symfonisk mester i Leipzig-tradisjonen som fortjener å bli spilt langt mer internasjonalt. Først og fremst deles oppfatningen av at dette låter utrolig friskt og vitalt, både selve musikken og fremførelsene. Vi har snakket med flere norske dirigenter som gjennom disse innspillingene har fått åpnet øyner og ører igjen for dette repertoaret, og som nå ser helt nye tolkningsmuligheter i denne musikken.

Vi har altså med disse innspillingene videreutviklet en fra før temmelig konform norsk fortolkningstradisjon for dette repertoaret og vist at man også kan tolke Svendsen via Wagner, Halvorsen for eksempel via Tsjajkovskij, Berlioz, Delibes, etc.

3. Det helt nye repertoaret

Mye planleggingstid i evalueringsperioden har vært brukt til å planlegge en fornyet satsing på den nye orkestermusikken:

Orkestret har en lang tradisjon for fokus på samtidsmusikken. Dette var kanskje tydeligst i Karsten Andersens 20 år som sjefdirigent. Bergen Filharmoniske Orkester har i dag medlemmer av BIT20 Ensemble i nøkkelstillinger, og vi nyter godt av å ha denne spesialkompetansen i sine rekker. Orkesteret har bl.a. en svært god slagverkseksjon, og har under sjefdirigenter som dirigenter som Dmitri Kitajenko og Andrew Litton utviklet en sjelden rytmisk presisjon, noe som naturligvis er et stort fortrinn ved fremførelser av samtidsmusikk.

En kan faktisk derfor si at fremførelser av samtidsrepertoaret viser Bergen Filharmoniske Orkester fra sin beste side.

Prosjektet OPUS 250 har vært nevnt under flere foregående punkter: 15 nye norske verk og 10 utenlandske er bestilt til vårt 250års jubileum. 3 generasjoner norske komponister skriver, mange av dem for BFOs egne musikere på solistplass, og i nært samarbeid med disse. Dette styrker våre bånd til det norske komponistmiljøet, og videreutvikler BFOs spisskompetanse på samtidsmusikk. På eget initiativ har vi satt i gang omfattende plateprosjekter med nyskrevet musikk av Rolf Wallin og Ketil Hvoslef.

En viktig satsing i evalueringsperioden har vært å engasjere oss i internasjonale sambestillinger. Dette er viktig strategisk arbeid for oss for å komme nærmere på de viktigste komponistene internasjonalt i dag. De internasjonale sirkelene for sambestillinger åpner samtidig dørene for dialog med andre toneangivende orkestre verden over. Vi har for eksempel de siste årene fått god kontakt med Concertgebouw-orkesteret, BBC Symphony, Gøteborgs Symfoniker, Helsinki Filharmonien, WDR Sinfonieorkester Köln, London Philharmonic, New York Philharmonic, Suisse Romande orkesteret m. flere. Dette er en stor berikelse for oss, og gjennom oss også til berikelse for norsk musikkliv. En viktig del av denne strategien for oss er også å foreslå norske komponister inn i disse nettverkene.

2.7.5 Hvilken kunstnerisk, ledelses- og formidlingskompetanse har orkesteret?

Hver enkelt musiker bringer med seg en unik kunstnerisk kompetanse inn i orkestret. Det gjelder naturligvis først og fremst utøverkompetanse, men mange av våre musikere har også dyp og bred innsikt og kunnskap i repertoar.

Flere av disse lar seg og sin kompetanse bruke i ulike komiteer og utvalg, jfr også 2.7.2 over.

Programkomiteen med dens medlemmer besitter orkestrets repertoar-, artist- og dirigentfaglige kjernekompetanse til enhver tid. Den løpende utvikling av selskapets kompetanse skjer også gjennom periodisk fornyelse av komiteens sammensetning. BFO har i hele evalueringsperioden vært i en begunstiget situasjon ved å ha enkeltmusikere i sin programkomite, og i særskilt grad **leder av programkomiteen**, med en omfattende repertoarkunnskap, nettverk, innsikt og kreativitet av uvurderlig betydning for selskapets programmerings- og planleggingsarbeid. Samtidig har det funnet sted en styrking av orkestrets repertoarcompetanse, artistkunnskap og nettverk gjennom opprettelsen av egen stilling som programsjef i 2010. Samlet sett har organisasjonen en meget tilfredsstillende kompetansesituasjon på dette området.

Institusjonen har også styrket seg på formidlingssiden, særlig overfor barn og unge, men også i forhold til andre spesifikke målgrupper, gjennom etablering av *egen stilling som orkesterpedagog (siden 2010) og formidlingsleder (siden 2012)*. Denne svært viktige funksjonen er en betydelig vinning for selskapet. Stillingen har ansvar for å utvikle og gjennomføre formidlingsprosjekt overfor ulike målgrupper i tråd med de overordnede strategier for selskapet.

Ikke minst vår **sjefdirigent** gjør en stor formidlingsinnsats, både med introduksjoner til konserter og gjennom sin generelle kommunikasjon med publikum og media. Også øvrige nøkkelpersoner i organisasjonen går inn i formidlingsroller i ulike sammenhenger, eksempelvis programsjef og lederen av programkomiteen i forbindelse med konsertintroduksjoner, direktøren gjennom foredrags- og presentasjonsvirksomhet og artikler i media.

Orkestrets egen kunstneriske kompetanse utvikles først og fremst gjennom det løpende konsertprogram og gjennom de dirigenter som engasjeres. Det vises også til omtale av faglig utvikling for den enkelte musiker under pkt 2.7.2.

Selskapets ledergruppe er stabil og har samlet en meget god og bred kompetanse innen de fagområder som skal ivaretas.

Programsjef: Musikkviter med lang journalistisk og orkesteradministrativ erfaring fra Nederland. 3 år i selskapet

Orkestersjef: Musikkviter med lang erfaring fra offentlig kulturadministrasjon. 14 år i selskapet.

Informasjonssjef: Statsviter med økonomi i fagkretsen. Lang erfaring fra informasjons- og kulturarbeid i UD og Festspillene. 9 år i selskapet

Markedssjef: Siviløkonom med markedsføring som spesialfelt. Lang erfaring fra private stiftelser. 15 år i selskapet.

Økonomi- og administrasjonssjef: Foretaksøkonom NH. Lang erfaring innenfor økonomi, personal og IT fra offentlig og privat næringsliv. 13 år i selskapet.

Adm. dir.: 30 år i ledende stillinger innen teater, opera, ballett og orkester i Norge. 3 år i selskapet. Flere styreverv. Siviløkonom. Ledergruppen har gode språkferdigheter.

Utvikling av ledelseskompetansen innenfor stab og støtte har ikke vært et område der selskapet har satt inn ekstra ressurser i perioden 2010-2013. Imidlertid har det vært satt i gang forsøk på lederveiledningsprogram for orkestrets gruppeledere i samarbeid med AFF (administrativt Forskningsfond). Vi har ikke lyktes i gjennomføringen av dette.

En kritisk utfordring i vår organisasjon er at få mennesker i nøkkelstillinger forutsettes å beherske relativt brede fagfelt og håndtere et bredt spekter av oppgaver. Det medfører risiko for at spisskompetanse og faglig dyptgang ikke får nødvendig plass i det daglige arbeid. En ønsket utvikling vil være at ressurs situasjonen kunne åpne opp muligheter for flere faglig spissede funksjoner i staben.

Styrets kompetanse supplerer og utfyller organisasjonens samlede kompetanse for øvrig, særlig på det institusjonsstrategiske nivå og i forhold til eksternt nettverk, enten det gjelder offentlige myndigheter eller private finansieringskilder. Styret fungerer også som sparringpartner for daglig ledelse og administrasjon.

Styrets kompetanse og bakgrunn er for tiden slik sammensatt:

Styreleder: Omfattende næringslivs- og topplederbakgrunn samt lokalpolitisk erfaring som byråd og bystyremedlem. Tidligere styreleder for Kunstmuseene i Bergen.

Styrets nestleder: En av landets tyngste næringslivsledere gjennom en generasjon. Omfattende erfaring fra styrearbeid.

Styremedlemmer for øvrig har samlet stor kompetanse innen kulturfeltet, innen orkesteradministrasjon, ledelse i offentlig og privat virksomhet, profesjonell musikkutøvelse, amatørmusikerbakgrunn samt flerkulturell bakgrunn.

2.7.6 Hvordan synliggjør dere orkestrets egenart?

Orkestrets egenart synliggjøres på flere måter: Gjennom egne publikasjoner og markedsmateriell, gjennom profilering i digitale media og i konsertarena, gjennom kommunikasjon i presse og etermedier, gjennom fremtreden i konsertsal og på andre arenaer. Vi har løpende diskusjoner internt om presentasjonsformen i salgspublikasjoner og annonsering. Behov for kommersiell vinkling veies opp mot faren for forflatet eller forenklet fremstilling. Vi prøver kanskje i sterkere grad enn for en tid tilbake å fokusere på Bergen, det bergenske og det vestlandske. En ny bildeprofil som lanseres våren 2014 vil bidra til både å tydeliggjøre symfoniorkestret som unik ensembleform og BFO som et moderne og vitalt orkester med rotfeste i det bergenske miljø.

Det er også viktig for oss å vise at vi er et nasjonalt orkester, og at vi på mange arenaer tar på oss nasjonalt ansvar og viser vei; for eksempel gjennom vår assistentdirigentordning, våre planer for et Bergen Filharmoniske Ungdomsorkester, De unges konsert, digital konsertsal, internasjonal representasjon etc.

Samtidig er det svært viktig for vår lokale relevans at Bergens befolkning føler at vi er deres «byorkester», med mange funksjoner i vårt lokale nedslagsfelt.

Vår visjon er å være «det åpne orkesteret». Det å jobbe med dette begrepet og regelmessig minne oss selv på dette, har vist seg svært nyttig for nettopp å åpne opp kommunikasjonen med samfunnet rundt oss. Våre Tett på-arrangementer springer eksempelvis ut av denne strategien, og vi ser at ved å «åpne opp» og slippe publikum tettere innpå oss, viser vi bedre hvem vi virkelig er og hva vi står for.

I vår internasjonale biografi har vi satt noen merkelapper på oss selv, f.eks. «energetic playing style and full bodied string sound». Dette blir regelmessig plukket opp og blir gjentatt i internasjonale mediers beskrivelser av oss, og viser at vi på dette feltet klarer å kommunisere en særegenhet, og at denne blir sett, forstått, og lagt merke til.

Vi har brukt våre mange innspillinger svært bevisst til å bygge en medieprofil og dermed vise vår egenart. Våre utgivelser er nøye fordelt på forskjellige områder (5 nevnt under), som til sammen etter vår mening skaper en temmelig komplett og attraktiv profil:

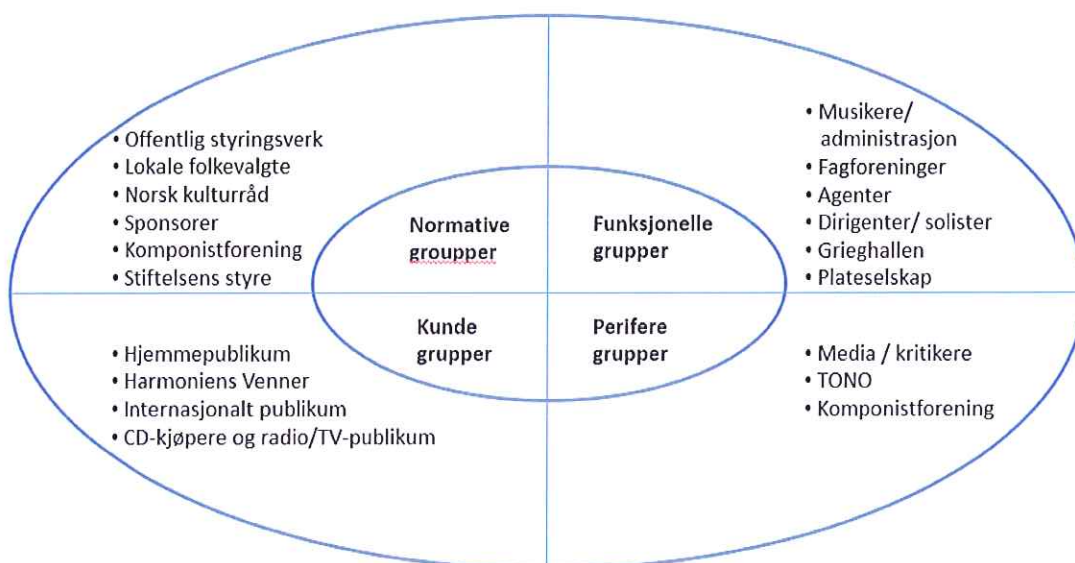
- De norske «gullalder-komponistene». Her presenterer vi nytolkninger av dette repertoaret og viser samtidig våre historiske linker til disse komponistene.
- Det store orkesterrepertoaret. Med kritikerroste innspillinger av verk som Stravinskis *Vårofferet*, Messiaens *Turangalila* symfoni, Berlioz overtyrer og Tsjajkovskijs tre balletter, har vi bygget en profil som et fulltonet symfoniorkester som kan takle det meste, også de største, mest krevende verkene.
- Det moderne, det nye norske, det litt sære.
- Profilerings gjennom tilknytning til stjernenavn-f.eks. Truls Mørk, Leif Ove Andsnes, Sir Andrew Davis og Neeme Järvi
- Det folkelige/cross over, f.eks medvirkning på plater med Jan Eggum og Ole Edvard Antonsen.

Oppi alt dette er vi samtidig forsiktige med å gå for langt bort fra en konservativ symfonisk kjerne i våre sesonger. Vi føler våre tradisjoner og lange historie forplikter.

Gjennom vårt Bli inspirert-prosjekt og personlig kontakt med vårt yngste publikum via vår orkesterpedagog, tilbyr vi like høy kvalitet og i prinsippet det samme repertoaret til våre yngste publikummere som vårt kjernepublikum.

Det har vært en viktig strategi for oss å gå bort fra en tenkning vi hadde for en del år siden, der vi hver gang vi skulle møte en ny publikumsgruppe, prøvde å late som vi var noe vi ikke var, evt. prøvde å late som vi ikke var det vi var. Sett i ettertid kan vi si at vi for ungdommer og studenter ofte prøvde å framstå som et popband, og for barna som et sirkus. Men selv om orkestret skal være for alle, så er vi ikke for alt. Denne erkjennelse inntraff da vi bestemte oss for å gi studentene store mesterverk fra orkesterrepertoaret, pakket inn i moderne og trendy markedsføring: De siste årene har byens nye studenter blitt gitt egne konserter, der vi ikke har tilbudt dem en uttynnet klassisk miks, men store gripende verk som Stravinskis *Vårofferet*, Sjostakovitsjs 10. symfoni, Bartoks *Konsert for orkester* og Bernsteins *The Age of Anxiety*. Responsen har vært overveldende, og gir oss mot til å satse videre langs denne linjen. Studentene er med og kontekstualiserer konsertene. Neste sesong møter vi dem med Arne Nordheim!

2.7.7 Hvilke målgrupper har dere?



Modellen viser aktuelle interessegrupper eller målgrupper som orkesteret forholder seg til i sitt daglige virke. Med spørsmålene som er stilt for dette avsnittet oppfatter vi at målgrupper i dette tilfellet gjelder hovedkategorien kundegrupper, altså ulike publikumsgrupper.

Orkesterets brede tilbud reflekteres i ganske bredt sammensatte og diversifiserte målgrupper for virksomheten. Publikum defineres ut fra hvilket tilbud orkesteret har, dette igjen definerer hvordan vi formidler eller kommuniserer med hver av disse.

Publikums målgruppen kan segmenteres etter variabler som alder, interesser, frekvens og geografi.

Barn og unge som publikum

Barnehager

Blant det aller yngste publikummet finner vi barnehagebarn. Orkesteret har lang tradisjon med julekonserter for denne målgruppen. Etter at vi for snart 10 år siden begynte med årlige visninger av *Nøtteknekkeren* har det vært tilbudet til dette segmentet. Vi har lang og god kontakt med et stort antall av byens ca. 450 barnehager. Tidvis har tilbudene vært gitt gjennom Den kulturelle bæremeisen.

Grunnskole – «Bli inspirert!»

Å nå barn gjennom skolekonserter er en viktig del av orkesterets virksomhet, målet er å bidra til skolenes oppfylling av læringsmålene i læreplanverket. Måten skolekonserterne gjennomføres på (elevene nås på), har imidlertid utviklet seg gjennom de senere årene. Gjennom Den kulturelle skolesekken har det vært mulig å finansiere og inkludere forarbeid ved vår egen orkesterpedagog i hver klasse. Satsingen vår kalles Bli inspirert! I Den kulturelle skolesekken i Bergen inngår et møte med symfoniorkesteret for alle sjetteklassene i kommunen. Hver skole er påmeldt til ett bestemt prosjekt. Skolene er fordelt på datoer etter buss- eller transportkapasitet. Det er Tide reiser som legger opp transporten, som dekkes

ved bidrag fra DNB, som flere kulturinstitusjoner deler på å benytte. Før musikkopplevelsen i Grieghallen, forbereder klassen seg på skolen sammen med orkesterpedagog Rune Hannisdal på det bestemte verket elevene skal høre. På konsertdagen er fremmøte i Grieghallen, her møter orkesterpedagogen elevene og frisker opp temaet før generalprøven. Elevene oppfordres til å skrive anmeldelser om sine konsertopplevelser (her ordrett gjengitt):

«MUSIKERNE VAR HELT SYKT GODE... Takk for en fin konsert. Den var bra, men den var ikke helt min stil. Men når dere spilte musikken deres var konserten bra. Jeg brydde meg ikke om det ikke var min stil. Dirigenten var sykt bra og kul, musikerne var helt sykt gode. De spilte nesten helt nøyaktig men kunne spilt litt høyere. samspillet var "Over the edge" helt sykt bra. dere var kjempegode. Men ...så kommer det ikke så brae. dere må opp med tempoet. Dere spilte noen ganger ganske treigt. dere kunne brukt noen akrobater eller dansere og hatt bedre stemning og drad publikum med. Men alt i alt terningkast 4». Stravinskys Ildfuglen og Rautavaaras Cantus Arcticus i april 2014

«Anmeldelse av konsert - Ildfuglen og Arktikustingen. Jeg syns at det var helt fantastisk opplevelse å komme på denne konserten. Når de begynte å spille kom jeg i en slags transe. Før konserten trodde jeg at det ville bli veldig kjedelig men der tok jeg veldig feil. Det var bittelit vanskelig å følge med på historien helt på begynnelsen. Ellers var det helt fantastisk»

«Det var gøy i Grieghallen. Eg er glad for at vi drog dit. det gjekk fortare enn på skolen. Det føltest som mindre enn ein time, for det var så gøy. Skal eg fortelje deg ein liten hemmelighet? Visst du tenkte ja, så les du vidare, viss du tenkte nei, stop og les! hemmeligheten var at eg trudde det kom til å bli kjedelig, men dei var så flink og bevegde seg så det var bare SÅ gøy!». Prokofievs 5. symfoni.

«Jeg var på general prøven Symphonie Fantastique 28.11.13. og jeg synes at det var kjempeflott. Jeg kunne tenke meg å høre hele symphonien ferdig. Jeg har aldri hørt så flott musikk! God jul og godt nytt år!». Berlioz Symphonie fantastique.

I tillegg til forberedelsene i klassene, tilbys skolene videre forberedelse og fordypning på plattformen It's Learning. Her finnes musikken, stoff og oppgaver til hvert Bli inspirert!-prosjekt tilgjengelig. I samarbeid med bedriften Grieg Music Education som har utviklet læreverket *Music Delta*, har orkesteret spilt inn musikkstykker som er stemmeseparerte, som for eksempel Dovregubbens hall. Music Delta er et webbasert interaktivt læreverk som tilbys alle skoler i Bergen for musikk i flere genre, blant annet innenfor den klassiske. Det er en helt musikkby der det bor både moderne rockestjerner og klassiske komponister fra Bach, Mozart og fremover. Eleven kan lytte til musikken, lese om perioden, musikktypen, komponisten, samt det spesielle verket. Her finnes oppgaver for fordypning og det er godt rom for lek med lyd. Eleven kan lage sin egen musikk ved å bruke filene tilgjengelig på *Music Delta*. For eksempel tillater de stemmeseparerte filene med klassisk musikk eleven å være dirigenten, og selv bestemme om hun vil høre kun paukene eller kanskje bratsjene eller begge deler eller hele orkesteret. Dette gir lyttingen helt nye dimensjoner, og inviterer

eleven til å leke-lære med det digitale verktøyet. Orkesteret er representert ved tegnede musikere (som er animert), eksempelvis som kvartetten nedenfor.



Fra 2014 blir det startet et Bli inspirert 2. trinn, som også henvender seg til hele klassetrinnet i kommunen. Dette er foreløpig privat finansiert.

Alle skoler i Bergen har en kulturkontakt, som er en lærer som frivillig har denne rollen for sin skole. Kommunikasjonene til den enkelte skole går gjerne gjennom kulturkontakten. Det arrangeres årlig et kulturtorg i Grieghallen, der alle tilbydere i den kulturelle skolesekken møter lærere og rektorer for bergensskolene for å synliggjøre det som tilbys.

Ungdomsskoler

Den kulturelle skolesekken i Bergen er organisert slik at hele klassetrinn får samme kulturtilbud. Som nevnt får 6 trinn klassisk musikk, 7. og 9. trinn får konsert gjennom Bergen Live, og 8. trinn får en operaopplevelse. Orkesterets tilbud til ungdomsskolen er dermed generalprøver på sesongens operaoppsetninger, som tilbys i samarbeid med Bergen Nasjonale Opera.

Familier

Mens det er enkelt å nå skolebarn, fordi samhandlingen skjer via skolene, må det til helt annen og mer ressurskrevende tilnærming til overfor private familier. Tilbudet til denne målgruppen er familiekonsertene på lørdag ettermiddag, samt ballettforestillingen Nøtteknekkeren. Familiekonsertene retter seg i hovedsak til barn mellom 6 og 10-12 år. Kommunikasjonen til familiene er en blanding av direkte kontakt og massekommunikasjon. Sistnevnte blant annet gjennom «Barn i byen», en egen privat utgitt avis for barn, med artikler og kulturtilbud beregnet for barnefamilier. Bergens Tidendes papirutgave når fortsatt denne målgruppen, ofte gjennom besteforeldrene. Imidlertid er vi kommunikasjonsmessig inne i den såkalte digitale transformasjon, dvs. overgangen fra papir til elektroniske medier for kommunikasjonen. For denne gruppen må også sosiale medier, som for eksempel Facebook, benyttes.

Videregående skoler og folkehøgskoler

Vi har god kontakt med videregående skoler med musikklinjer og danselinjer, regionens folkehøgskoler og en rekke danseakademier. Det blir sjeldnere kontakt med vanlig allmennfag. Disse elevene tilbys lunsjkonsertene som spilles klokken to om ettermiddagen,

abonnementskonserter på kveld eller orkesterprøver etter avtale. Til dette segmentet har vi direkte kontakt med den enkelte skole og lærer, samt direkte til en del spesielt interesserte elever. Kontakten med og tilbudene til denne målgruppen har vært økende gjennom evalueringsperioden.

Studenter

Den årlige Festkonserten vi tilbyr til studentene i Bergen strekker seg tilbake til etableringen av Universitetet i Bergen i 1949. Oppdragsgiver for denne er nå organisasjonen Utdanning i Bergen, som er en sammenslutning mellom høyere læresteder, kommune, næringsråd og private interesser. Studentene inviteres (gratis) og billetten betales av vår oppdragsgiver. Målet her er å bidra til en generell allmenndannelse. I 2013 hadde vi for første gang et eget introduksjonsforedrag i foajeen, forut for konserten, der vi registrerte rundt fire hundre fremmøtte studenter. Konserten var som vanlig fullbooket. I tillegg til at konserten omtales i velkomstbrosjyren alle nye studenter i Bergen får, er dialogen et nært samarbeid mellom studentorganisasjoner, studentfadderordningen og kjøpt plass hos private aktører som studenttorget.no, studentpakken.no og avisen «Natt og Dag». De samme mediene benyttes for øvrig for å nå studentene for andre konserter. I tillegg har vi ca. 1200 studenter på SMS-liste som mottar informasjon rett på mobilen, som en gratis abonnementsordning. Hver uke har orkesteret en godt synlig annonse på Studentersamfunnets plakater som distribueres til alle byens læresteder og videregående skoler. Illustrasjon av invitasjonskort med påsatt button med sitat av Peter Eötvös fra 2012. Kortene (3 varianter) hadde omtale av konserten og invitasjon på baksiden. Disse ble distribuert i forbindelse med semesterstart. Vi har hatt lignende kommunikasjon med studentene gjennom mange år, helst med en liten humoristisk snert. Den påsatte button er der for å øke synlighet og attraksjon.

Siden 2002 har den viktigste kanalen til studentene vært gjennom Studentersamfunnet i Bergen, som Bergen Filharmoniske Orkester er hovedstøttespiller for. Da Andrew Litton var ny sjefdirigent, drev vi aktiv merkevarebygging av ham i Studentersamfunnet, ved en serie opptredener både foran mikrofonen og ved tangentene. Vi høster fortsatt av dette, alle studenter vet at vi har en «kul» sjefdirigent. Etter debattmøter eller foredrag arrangeres det OperaCafé med all slags musikalske innslag. Fra to til fire ganger pr. semester opptrer musikere fra orkesteret. Siden 2012 har Studentersamfunnets åpningsmøter for våren blitt lagt til Grieghallens foaje, etterfulgt av timelang konsert med orkesteret, som alltid starter med dirigentens introduksjon til musikken (fra podiet). For Samfunnets 80 års jubileum er

Grieghallen og orkesteret hovedarena for det faglige programmet. Også da med konsert, som blir det første møtet mellom studentene og vår nye sjefdirigent Edward Gardner.

Vi har naturlig nok jevn kontakt med vår nabo Griegakademiet. Studentene derfra kommer oftest i små grupper, etter interesse for akkurat den genren, verket eller solisten.

Barn og unge som utøvere

Her viser vi til beskrivelse under pkt 2.7.3.

Voksne

Målgruppen voksne er en mangfoldig gruppe, som består av mange ulike segmenter. Her er alt fra abonnenter som har gått på konserter med orkesteret hver torsdag siden 1938 til

samarbeid med Røde Kors for rehabilitering av rusmisbrukere. Sagt på en annen måte omfatter målgruppene alt fra publikum med spesielle interesser til altetende abonnenter.

Som hjelp i segmenteringen har vi utviklet en modell (se vedlegg nr. 8) som deler publikum inn etter hva slags musikk man kommer for å høre, og hvor ofte man oppsøker konsertsalen. Ideen er at vi skal drive publikumsutvikling, altså prøve å få til en endring av vane og interesse fra ett enkelt konsertbesøk i sesongen til å inkludere konsertene som en fast aktivitet, altså til å bli abonnent. Vi mener også at frekvens på konsertbesøk åpner for en bredere musikksmak, som det også tas hensyn til i modellen som uttrykker tekningen som ligger bak publikumsutviklingen og abonnementsstrategien vår.

Siden 2007 har organisasjonen prioritert å øke abonnementsmassen. Siden 2007 har den for torsdags- og fredagskonserter økt fra 1243 abonnenter (personer) til 1651. I statistikken utgjør dette en økning fra ca. 17 000 publikummere til nesten 25 000 i 2013. I evalueringssperioden har tallet økt fra hhv. 1591 abonnenter og ca. 23 400 publikummere.

Den mest populære abonnementsserien er den lange Gullserien med fra 25 – 27 konserter i sesongen. Denne har en gjenkjøpsrate på over 95 %. Alternativet er fredagsserien. Der er publikum et helt annet, blant annet mer preget av yngre og yrkesaktive mennesker. Abonnement er stort sett for voksne over 40. Vi ser at deler av abonnementspublikummet eldes, men også at det stadig kommer nytt og yngre publikum til. Likevel er abonnement for eksempel ikke noe for studenter. De absolutt færreste vil binde seg til bestemte konserter på visse dager lang tid på forhånd.

Å bygge abonnementsmassen er en kontinuerlig og tidkrevende prosess. Tallene generelt øker, selv om det kan svinge noe fra en sesong til neste, spesielt på fredagsseriene. Her er programmeringen av musikken mye mer avgjørende for kjøp enn det som er tilfellet for torsdagsserien (Gull og Sølv). Publikum i fredagsseriene tar seg gjerne en pause på en sesong eller to før de igjen kommer tilbake som abonnenter. Vi har derfor en god «reserve» å trekke på i rekrutteringen. Kommunikasjonen er personlig, siden vi kjenner navnet på alle.

Hovedarenaen for abonnentrekruttering er den årlige «Førpremieren» i mars / april. Da inviteres alle abonnenter til å ta med så mange av sine venner som de ønsker, for en presentasjon i foajeen av kommende sesongs program. Siden en konsertopplevelse også i høyeste grad er en sosial anledning, viser det seg at det er lettere å få nye personer til å komme dersom de har venner som allerede går.

Harmoniens Venner er orkesterets supportergjeng og nærmeste allierte. De følger orkesteret på turneer, og er begeistrede talspersoner. Mange av vennene har et personlig forhold til orkesteret fra langt tilbake, og mange av dem er abonnenter og kunnskapsrike innen den klassiske musikken.

For å nå lengre utover og til nye segmenter, ble det fra sesongen 2011 – 12 engasjert en salgsmedarbeider på tre års basis for å arbeide med oppsøkende løssalg. Arbeidet gir gode resultater, og har bidratt til å nå nytt publikum. Arbeidet retter seg for en stor del mot bedrifter og organisasjoner, som for eksempel ulike organisasjoner for seniorer som

senioruniversitet, pensjonistforeninger, klubber og veldedige organisasjoner. Blant bedriftene er ansatte innen forskning og bedrifter / yrker med høyere utdanning prioritert.

Det har vært arbeidet bevisst med å gjøre mer ut av konsertene som sosial arena, som for eksempel når 350 seniorer kommer til matinékonsert og spiser lunsj i foajeen på forhånd, med sine venner eller sin forening. På de ordinære kveldskonsertene ser vi at det brer om seg med publikum som kommer som grupper og som tilbys sitt eget spesielle arrangement rundt konsertopplevelsen.

En artig erfaring gjennom de senere sesongene er at det skapes nye segmenter av publikummere gjennom presentasjonene av residensmusikeren. Vi så det spesielt tydelig da slagverkeren Martin Grubinger i sesongen 12-13 ble presentert på fire ulike konserter gjennom sesongen. Publikum kom strømmende til på grunn av ham. Litt av samme effekten har vi innværende sesong med fiolinisten Vadim Gluzman. Gjennom «tett på»-arrangementer i foajeen før eller etter konsertene, blir publikum kjent med solisten på en personlig måte.

Vi har flere segmenter av publikum med andre behov. Når det gjelder bevegelseshemmede er Grieghallen og de fleste andre av våre arenaer tilrettelagt for rullestoler. Ledsagerbevis gjelder også.

Vi har en avtale med voksenopplæringen for asylsøkere og innvandrere på Nygård skole om billetter til konserter. Som en del av norskopplæringen hører det til å gå i billettkontoret. Konsertbesøket gjennomføres oftest sammen med læreren. Erfaringen er at dette er aktivt i bruk i visse stadier av norskopplæringen, men også at det er avhengig av lærerens initiativ.

En lignende ordning har vi med Røde Kors som arbeider med dagliglivstrening for tidligere rusmisbrukere, som kommer i følge med sin Røde Kors-kontakt. Røde Kors melder tilbake at tiltaket settes stor pris på og at det er aktivt i bruk med stor etterspørsel. En Røde Kors-kontakt formidlet en gang at dette tiltaket får eks-narkomane til å føle seg velkommen tilbake til samfunnet.

Med prosjektet «Musikk for minnet» har vi utviklet et spesialkonsept særlig rettet mot personer med hukommelsessvikt. Fire musikere fra orkestret forestår gjennom flere samlinger i samarbeid med musikkterapistudenter ved Griegakademiet og innleid prosjektleder innstudering av et konsertprogram der de demente selv står i sentrum for konsertfremførelsen som avslutning av prosjektet.

Vi har tidligere i rapporten redegjort for hvordan vår innspillingsstrategi og digitale distribusjon bidrar til å nå et annet publikum både i Norge og rundt om i verden, på samme måte som vår regionale og internasjonale turnering bidrar til det samme.

Hvordan holde styr på målgrupper og enkeltpersoner, også kalt «Customer relationship management»

Som det foregående viser har vi atskillige målgrupper, kontaktpersoner og organisasjoner å forholde oss til i markedsarbeidet. For å klare å holde oversikten over hvem som hører til

hvor, kundetype, hva slags kontakt (henvendelser, skriftlig korrespondanse, telefonkontakt) vi har med vedkommende og innholdet i kontakten, trengs det tilpassede dataverktøy. En annen nødvendighet er å kunne gjøre alt tilgjengelig og delbart mellom alle medarbeiderne innen salg og marked, slik at alle skal kunne være informert nok til å yte god service ved henvendelse ut eller inn. Våre dataverktøy og systemer er i kontinuerlig utvikling. Det overordnede verktøyet er CRM-databasen Superoffice. For billettsalg og abonnement bruker vi salgsverktøyet Microflex levert av Billettservice AS. Microflex er en relasjonsdatabase som for eksempel tillater samme konserten å inngå i ulike serier, hvilket gjør det mulig å tilby både lange og korte serier på kryss og tvers av sesongens tilbud. Det fremmer fleksibilitet i produktpakkingen. For abonnementsforhold trengs det en helt annen type kontinuitet i erfaringslagringen enn for et enkelt billettsalg. Systemutvikleren Adrete AS har derfor laget en accessdatabase som fungerer som en rapportgenerator fra Microflex billettsystem. Den genererer faktura, etiketter, betaling inn, abonnementskort i plast, samt en rekke kundespesifikke finesser som gjør at vi kan etterkomme flere av våre kunders ønsker. Og den holder styr på statistikk.

2.7.8 Hvordan henger ambisjonene sammen med de økonomiske, fysisk og tilskuddsbrevbestemte rammene for orkestret?

Økonomiske rammer:

Stiftelsen har økt sine egne inntekter i vesentlig grad de senere år. Det ble satt ny billettinntektsrekord i 2012. Nivået gikk dog noe ned i 2013 på grunn av stengningsperioden. Nye og omfattende sponsoravtaler er inngått, tilsammen på 26,0 mio fordelt over perioden 2012-2018. Imidlertid er det fortsatt slik at ordinære kostnadsøkninger ikke dekkes av tilsvarende økte inntekter. Orkestret er ikke fullt utbygget og formidlings- og støtteapparatet er for lite i forhold til å kunne utnytte orkesterets potensiale.

Samtidig har lønns- og pensjonskostnadene økt betydelig. Vårt «normale» pensjonskostnadsnivå frem til og med 2009 var på om lag 7,5 mio, mens kostnaden for 2014 vil beløpe seg til om lag 15,6 mio. Kostnadene for 2015 forventes å øke ytterligere til 16,6 mio. De økte pensjonskostnadene utover 2009-nivået har så langt blitt dekket inn gjennom belastning av engangsavsetningen fra 2010, idet rammetilskuddet ikke har kompensert for denne særskilte kostnadsøkningen. Denne inndekningsmåten har vært et bevisst valg fra stiftelsens side for å kunne opprettholde aktivitet og kvalitet i den kunstneriske virksomheten. Ved utløpet av 2014 vil imidlertid denne avsetningen være forbrukt, og vi vil raskt måtte belaste også den frie egenopptjente egenkapital på ca. 7,0 mio. Denne egenkapitalen har Stiftelsen bevisst spart opp gjennom mange år og den har vært forutsatt som ekstra ressurs til gjennomføringen av 250-års jubileet. Egenkapitalen vil i stedet på bakgrunn av pensjonskostnadsveksten kunne bli forbrukt i 2015 uten å komme jubileet til gode. Egenkapitalen vil fra 2016 være negativ. Denne utviklingen kan ikke fortsette.

Styret i Musikkelskapet Harmonien har på denne bakgrunn fattet vedtak om å ville endre nåværende tjenestepensjonsordning med sikte på et bærekraftig kostnadsnivå og kontroll med kostnadsutviklingen. Dette innebærer en endring fra ytelsesbasert pensjonsordning til en pensjonsordning som ikke innebærer balanseføring av fremtidige kostnader. Målet er å få forhandlet frem en endring så raskt som mulig. Det vil imidlertid være nødvendig at også Staten bidrar til en langsiktig finansiell pensjonsløsning for Stiftelsen.

Det er samtidig grunn til å understreke det reduserte handlingsrommet som Stiftelsen allerede stilles overfor i den løpende drift. Statens bidrag dekker i hovedsak kun utgiftene til opprettholdelse av den faste driftsorganisasjonen. Det vises også til omtale under pkt 3.2.3: Mens lønns- og pensjonskostnader utgjorde om lag 74% av statstilskuddet i 2010, utgjorde de om lag 81% i 2013. Programkostnadene, som andel av statstilskuddet har holdt seg omtrent uendret. Dette illustrerer at mens en stadig stigende andel av statens rammetilskudd går til lønns- og pensjonskostnader, må det kunstneriske programarbeidet i stadig stigende grad hente sin finansiering fra billett- og sponsorinntekter. Men selv de økte egne inntekter må delvis gå med til å finansiere faste lønns- og pensjonskostnader. Den særskilte økningen i tilførselen av private midler frem mot jubileet er dermed like mye nødvendig for å videreføre allerede etablert aktivitet som at disse tilførsler gir mulighet for styrket kunstnerisk drift og formidling. Det er et stort tankekors. Det er derfor stadig slik at den utfordrende og mer krevende kunsten som vanskelig når frem til et bredt publikum - men som er en viktig del av samfunnsoppdraget - vanskelig får plass. Det samme gjelder nye formidlingsprosjekter overfor barn og unge, oppsøkende programmer, utnyttelse av nye medier og en styrking av turneaktiviteten. En videreutvikling av organisasjonen og videreutbygging av orkestret skjer bare i begrenset grad. Dette er svært uheldig, ikke minst i lys av det forestående 250-års jubileum.

For 2014 må vi redusere produksjons- og formidlingsaktiviteten for å spare et minimum av ressurser til 250-års jubileet i 2015. En serie sparetiltak iverksettes for 2014 for å sikre at den oppsparte egenkapitalen er mest mulig intakt for benyttelse i jubileumsåret 2015. Gjennom redusert produksjonsomfang, redusert publikumstilbud, reduserte besetningsstørrelser, ingen utenlandsturnering samt stram vakansestyling er det målsatt en innsparing på 4,0 mill.kr. Statens volumøkning i rammetilskuddet og frie sponsormidler disponeres heller ikke til kunstneriske formål, men må inngå i sparepakken. Disse tiltak reverserer langt på vei den forutsatte oppbygging frem mot jubileumsåret 2015. Situasjonen er meget krevende. Disse sparetiltak vil bidra til å trygge jubileet i noen grad. Men pensjonskostnadene i 2015 vil likevel slå betydelig negativt ut i regnskapsresultatet. Regnskapsmessig vil vi, gitt ovenstående forutsetninger og sannsynlig pensjonskostnadsutvikling, prognostisere et samlet underskudd på 14,0 – 15,0 mio for 2015. Egenkapitalen vil kunne være negativ med 7,0-8,0 mio ved utgangen av 2015. Nødvendigheten av en endret pensjonsordning og en finansiell medvirkning fra staten er åpenbar.

Uavhengig av pensjonsspørsmålet og statens medvirkning i den forbindelse gjelder følgende: En videreføring av nåværende aktivitet og ikke minst realisering av de langsiktige strategier og satsninger, forutsetter økte ressurser såvel til direkte produksjon og formidling som til utvidelse av orkestret og styrking av støtteapparatet. Økte ressurser vil bidra til fortsatt kunstnerisk vekst økt formidling og publikumsutvikling. Vi anser det som svært vesentlig at BFO som nasjonalorkester og landets lengst bestående kulturinstitusjon gis mulighet for en oppbygging i anledning den unike milepel som jubileet i 2015 representerer. Jubileumsåret bør gi mulighet til å manifestere BFO og den kunstform vi forvalter som relevant og betydningsfull, og gi Vestlandets fremste musikkformidlingsinstitusjon en solid plattform for videre utvikling i årtiene deretter

Frem mot jubileumsåret 2015 har vi arbeidet langs følgende hovedambisjoner:

- Videreutvikle bredde, dybde og kvalitet i repertoar, program og aktivitet
- Realisere en betydelig bestillingsliste for nye verk, både av norske komponister og av de fremste internasjonalt.
- Utvide konsertopplevelsen gjennom kunstneriske randarrangementer i foajeen før og etter hovedkonsertene i Griegsalen.
- Videreutvikle internasjonaliseringen gjennom utstrakt turnevirksomhet på de viktigste konsertarenaer hjemme og ute samt flere CD-innspillinger
- Videreføre den faste dirigentstrukturen med sjefdirigent, 1. gjestedirigent og assistentdirigent samt øke antall toppdirigenter.
- Videreutvikle residensmusikerordningen og øke antall toppsolister.
- Bidra ytterligere i utviklingen av unge musikk talenter gjennom De Unges konsert, gjennom praksisuker i orkestret i samarbeid med NMH og etablering av Ungdomssymfoniorkester
- Øke synlighet og tilgjengelighet gjennom årlig friluftskonsert og bruk av nye konsertarenaer. Initiere forsøk med oppsøkende virksomhet til alders- og pleiehjem.
- Utvikle prosjekt for markering av grunnlovsjubileet 2014, bl.a. en samarbeidsproduksjon med FiB og et samarbeidsprosjekt med alle symfoniorkestrene i Norge kalt «Ja, vi elsker!»
- Utvikle «digital konsertsal» i forbindelse med modernisering av Grieghallen - produsere egne lyd- og bildeprodukter og utvikle nye digitale distribusjonsformer.
- Videreføre samarbeidet med Festspillene og Bergen Nasjonale Opera. Utvikle et programmessig og organisatorisk samarbeid med BIT20. Søke synergier og merverdier – kunstnerisk, publikummessig og økonomisk.
- Videreutvikle våre formidlingsprogrammer mot barn og unge og det etniske mangfoldet, bl.a. gjennom utvidelse av «Bli inspirert»-prosjektet geografisk og på flere skoletrinn, gjennom nye prosjekter med barns egenmedvirkning og bruk av interaktive medier.

Dersom vi ikke lykkes med å endre pensjonsordningen og dersom staten ikke følger på med en styrking av driftsgrunnlaget og sikring av en langsiktig finansiell pensjonsløsning, vil vi stå overfor en dramatisk situasjon med en redusert orkesterinstitusjon i format, omfang og nivå som resultat. Situasjonen vil kunne bli så vidt dramatisk at virksomheten kan måtte velge *en helt annen strategisk plattform* enn den nåværende. Det måtte eksempelvis innebære:

- Kortere sesong, færre abonnementsuker
- Færre store orkestersatsninger, økt vekt på repertoar med mindre besetninger
- Færre store vokalverk, redusert profesjonell korsangermedvirkning
- Økt vekt på populærproduksjoner
- Kutt i regional og internasjonal turnering
- Reduksjon i antall innspillinger
- Svakere profil på dirigenter og solister

Og selv om en del prosjekter på kort sikt er sikret av sponsorer mv, sier det seg selv at også sponsorer og mesener over tid vil trekke seg ut av virksomheten dersom orkestret ikke lenger fremstår som vitalt og internasjonalt på høyt kvalitetsnivå. Svekket statlig grunnfinansiering svekker også interessen for det private engasjement. Og det er også grunn

til å minne om at man uansett ikke kan regne med det samme omfang i privat støtte som for jubileumsåret. Man vil med andre ord komme inn i en negativ, selvødeleggende spiral.

Stiftelsen vil i løpet av de nærmeste par år kunne stå overfor et dramatisk veivalg om retning og omfang for sin virksomhet.

Fysiske rammer

Å oppnå gode og hensiktsmessige arbeidsvilkår for Bergen Filharmoniske Orkester var en hovedforutsetning for byggingen av Grieghallen, som åpnet i 1978.

BFO er største og viktigste leietaker og bruker av Grieghallen, og er vel den kulturinstitusjon (ved siden av Festspillene i Bergen) som i sin tid utgjorde den vesentligste motivator og beveggrunn for byggingen av Grieghallen. Grieghallen med dens unike arkitektur er et meget sentralt ikon for Bergen og er BFOs viktigste identitetsmarkør. Griegsalen er fortsatt en unik konsertarena i Norge. Salsutformingen med den karakteristiske himlingen er svært spesiell og akustikken har siden åpningen hatt fortjent ry. Publikumsfoajeen har også unike kvaliteter. Det har samtidig vært åpenbart slik at bygningen og dets infrastruktur etter over 30 års sammenhengende drift har vært i sterkt behov av omfattende rehabilitering, oppgradering og modernisering, og det er meget gledelig at moderniseringen av Grieghallen nå gjennomføres i løpet av 2013 og 2014, slik at vi kan invitere til 250-års jubileum i moderniserte omgivelser. Det dreier seg i sum om å løfte Grieghallen opp til en interiørmessig kvalitetsstandard, og opp til en funksjonalitet og en teknisk infrastruktur som samsvarer med dens rolle som Bergen og Vestlandets fremste kulturbygg, og som dessuten har nasjonal rolle og nasjonale oppgaver. For BFO vil det innebære en vesentlig økt mulighet til å møte fremtidens utfordringer som musikkformidlingsinstitusjon.

Det er forhold langs to sentrale dimensjoner som er viktig å få utbedret. Den ene er produksjonsforhold og arbeidsmiljø, den andre er publikumsopplevelse og – fasiliteter.

1. Orkestrets arbeidsmiljøforhold i prøve- og konsertsituasjon

En gjennomført arbeidsmiljøundersøkelse blant BFOs ansatte i 2010 bekreftet med stor tydelighet det velkjente forhold at det fysiske arbeidsmiljøet i Griegsalen på flere områder er svært lite tilfredsstillende. Det var vesentlige mangler vedrørende luftkvalitet/ventilasjon, relativ fuktighet, lys og temperatur. Disse forhold er nå utbedret prosjektets fase 1 og må regnes blant de viktigste tiltakspunkter i rehabiliteringsprogrammet.

2. Konsertkabinett og – podium

Konsertkabinettet er for lite ved større produksjoner og generelt for lite fleksibelt når det gjelder alternative posisjoneringer og dimensjoneringer. Utredning av alternative løsninger må naturligvis uansett ha ivaretagelse av akustikk som fremste suksesskriterium.

Prosceniumsløsningen gir en lite tiltalende visuell estetisk forbindelse mellom kabinett og hus-/forteppe.

Podiesystemet er lite fleksibelt, arbeidskrevende å rigge og lite tiltalende visuelt estetisk sett. Det er også et problem at høyden mot kabinettets bakvegg blir meget lav når podier benyttes. Dette er særlig problematisk ved større produksjoner med både orkester og kor. Dette utbedres i prosjektets fase II.

3. Begrensninger i orkestrets posisjonering på scenen
Det bør utredes om og eventuelt på hvilken måte man kan bedre optimaliseringen mellom intimitet mellom orkester og publikum (når stolrader over orkestergrav ikke benyttes oppstår et stort «gap» mellom orkester og sal) og hensynet til akustikk og arbeidslys for orkestret. Plassering av solister og/eller orkester for langt frem på podiet skaper i dag negative akustiske effekter.
4. Podiegulv
Podiegulvet har for lite karakter av et konsertsalsgulv. Gulvets beskaffenhet gir inntrykk av (velbrukt og slitt) scenegulv og bidrar ikke til å løfte orkestrets og publikums visuelle opplevelse rundt konsertsituasjonen. Dette utbedres i 2014.
5. Orkestergrav
Orkestergraven har vært for liten for store produksjoner og overhendet har også skapt problemer mht akustisk kontakt mellom sangere og deler av orkestret. Graven ble utvidet og forbedret i 2013, bl.a. med mulighet for to størrelser.
6. Garderobeforhold
Garderobes og sanitærforhold har generelt vært nedslitte og dessuten for få ved store produksjoner. Musikergarderobene for damer var altfor liten selv i normalsituasjon. Moderne garderobeløsninger ble ferdigstilt høsten 2013.
7. Lyd, lys, bilde og sceneteknikk
Hele den teatertekniske infrastrukturen i Griegsalen er utdatert og skiftes ut i 2014. Også infrastrukturen i forhold til lyd- og bildeproduksjon og – distribusjon tilrettelegges. Fasiliteter for lyd-/bildeopptak bygges inn i salen slik at det enkelt ligger til rette for opptak og sending («Digital konsertsal»).
8. Prøvesalsforhold
Det finnes per i dag ikke akseptable prøvesalsforhold for orkestret noe annet sted enn i Griegsalen. For eventuelle prøver annetsteds enn i Griegsalen vil det stilles betydelige krav til areal, volum, lys, luft, klima/ventilasjon og akustikk osv. Dette gjelder også ved en oppgradering av Peer Gynt- salen. Det må videre sikres lydisolasjon mellom de ulike salene og mellom salene og kontor-/øvrige arealer.
9. «Scene 2»?
Med den planlagte oppgraderingen, inklusiv installasjon av elektroakustisk anlegg, av Peer Gynt-salen i 2014, åpnes visse muligheter for å kunne ta denne salen i bruk for konserter og forestillinger i mindre format og dermed gi selskapet en mulighet til et utvidet og mer differensiert publikumstilbud. Dette må prøves ut. Vi planlegger allerede nå to familiekonserter her for jubileumsåret, også med utprøving for øyet. En jevn bruk av Peer Gynt vil imidlertid kreve økte finansielle ressurser pga leiekostnadene.
10. Publikumsfoajeen
Den ikoniske foajeen har unike kvaliteter også som møteplass, foredrag, samtaler og småformatkonserter. Foajeens potensiale utnytter vi allerede i stort monn gjennom

vårt «Tett på»- konsept, med musikalske og formidlingsrettede arrangementer før og etter hovedkonsertene, og som derved gir et utvidet publikumsmøte med orkestret.

Øvingsrom

Samtidig må vi ta til etterretning at Grieghallens mangelfulle øvingsromforhold for musikerne, både mht. antall og mht. funksjonalitet, ikke ble inkludert i moderniseringsprogrammet. Dette svekker naturligvis musikernes individuelle og gruppevises muligheter for innstudering av repertoar. *På dette felt har kanskje orkestret i Bergen de dårligste arbeidsbetingelser sammenliknet med de øvrige større symfoniorkestrene i Norge.*

Tilskuddsbrevbestemte rammer

Det årlige tilskuddsbrevet angir først og fremst nivået på det årlige rammetilskuddet. Effekten av og begrensningene ved det er kommentert ovenfor. I tillegg har tilskuddsbrevet hatt varierende omfang av kulturpolitiske føringer, knyttet til for eksempel likestilling, funksjonshemmedes ledsagerrettigheter, markering av nasjonale/offentlige jubileer, integrering og mangfold. Noen av disse føringer har vært oppfattet å uthule det viktige kulturpolitiske «armlengdes avstand» - prinsippet, men det er samtidig slik at det faller oss naturlig selv å ta initiativ til prosjekt som samtidig kan styrke kunstformens samfunnsmessige relevans. Vårt initiativ til det nasjonale «Ja, vi elsker»-prosjektet knyttet til 1814-jubileet, se pkt 2.7.1, er et eksempel på det. Vi noterer samtidig at slike føringer for 2014-tildelingens vedkommende er vesentlig redusert.

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

I henhold til vår strategiske plan definerer vi vårt hovedoppdrag på vegne av samfunnet rundt oss slik (Samfunnsoppdraget er vår sammenfatning og forståelse av de føringer som er gitt virksomheten gjennom vedtektenes formålsparagraf og målsettingene i statens årlige tildelingsbrev og andre styringsdokumenter):

Stiftelsen skal gjennom Bergen Filharmoniske Orkester fremføre kunstmusikk av høy kvalitet i Bergen, regionalt, nasjonalt og internasjonalt, og skal som nasjonal formidlingsinstitusjon gjøre denne musikken tilgjengelig for et bredest mulig publikum.

Som nasjonal musikk institusjon skal stiftelsen fremme og utvikle interessen for symfonisk musikk i landet vårt, ivareta den klassiske musikkarven og bidra til fornyelse og utvikling av kunstformen.

Vår misjon er å være Bergen og Vestlandets eget nasjonale symfoniorkester. Vi skal ivareta denne oppgaven gjennom internasjonale perspektiver og strategier, og som toneangivende kulturaktør skal vi gå foran og vise vei.

Når alt dette er sagt - hvorfor er så Bergen Filharmoniske Orkester viktig – hva er det som er unikt med akkurat det vi gjør? Det er mange innganger til belysning av spørsmålet. Den symfoniske musikken har mange steder i verden fått drastisk forverrede kår det siste tiåret.

Det er ikke lenger en selvfølge at norske skolebarn får med seg Mozart, Beethoven og Grieg som en naturlig del av sin dannelse, og et stadig større ansvar ligger derfor på institusjoner som vår for å aktivt holde en rik kulturarv levende. Bergen Filharmoniske Orkesters 250 år lange tradisjoner er et resultat av konstante fornyelsesprosesser og tilpasninger til samfunnet rundt oss.

Den symfoniske konsertformen er forhistorisk, sier noen. Den trengs mer nå enn noensinne, sier vi. Vi gjør vårt beste for å treffe vårt publikum, og gjør stadig små tilpasninger i form og innpakning av vårt hovedprodukt: Levende framførelser av et fantastisk rikt og allsidig repertoar som er et resultat av en 300 års seleksjon, der kun det som griper, fenger, begeistrer eller berører blir stående. I dette ligger vår motivasjon og sterkeste håp: I en verden som snurrer stadig raskere rundt, og kommunikasjon mellom mennesker for mange er noe som skjer på internett, der musikken som durer i bakgrunnen for våre liv er flyktige 3 minutters snutter.

I denne virkeligheten tilbyr vi noe helt unikt ved å gå motstrøms: 100 levende musikere fra hele verden som SAMMEN og HER OG NÅ formidler musikk i strekk som ofte varer bortimot en hel time. Publikums fellesskap i den store konsertsalen, der hver og en kan velge å bruke det som kommer fra scenen på sin egen måte for å berike sitt eget liv, enten det er i form av en avslappende timeout, en uventet opprivende følelsesmessig reise, en intellektuelt basert kontemplasjon eller bare rent påfyll av energi.

Ett av flere mulige nøkkelord for vår relevans og betydning kan være «Klangen av Bergen». Det synes å være en rimelig grad av konsensus om at globaliseringen av arbeidsmarkedet for utøvende kunstnere både er en naturlig og en velkommen utvikling. For Bergen er dette absolutt en stor berikelse; musikere fra ulike verdensdeler som slår rot i Bergen og tilfører byen og dens symfoniorkester nye kvaliteter og viktige impulser. Mangfold og kvalitet går hånd i hånd. Men er dermed spørsmålet om en mulig norsk identitet for et orkester fullstendig irrelevant? Eller mer spesifikt: Hva består identiteten til Bergen Filharmoniske Orkester i?

BFOs musikalske og institusjonelle identitet utvikles over tid gjennom repertoarprofil, kollektiv spillestil, klangkultur, evne og vilje til kommunikasjon og formidling - her nevnt som de kanskje viktigste parametrene. Og hvert nytt individ som tas inn i orkesterkollektivet assimileres over tid inn i kollektivets måte å puste og frasere på. Globaliseringen av musikklivet, ikke minst gjennom plateindustrien, media, digitalisering, turnevirksomhet osv, har over de senere tiårene hatt en enorm innflytelse på symfoniorkestrenes spillestil og for deres klang eller «sound». Over tid ser vi en tendens til konvergens i retning av en internasjonal standard for orkesterspill. For en generasjon eller to siden var det vanlig at en sjefdirigent tilbrakte de fleste av årets uker med ett og samme orkester. Tenk på Sir John Barbirolli, som gjennom et helt livs arbeid med Halle'-orkesteret i Manchester manet fram en helt distinkt og gjenkjennbar orkesterklang, for ikke å snakke om Herbert von Karajans berømte allianse med Berlinfilharmonikerne. Fra vår egen historie kjenner vi det nærmest symbiotiske forholdet mellom orkesteret og Karsten Andersen. Slik er ikke verden lenger. Sjefdirigenter er globetrottere, og fordeler sitt arbeidsår på flere orkestre og operahus og skifter dessuten gjerne beite etter noen år. Med noen få unntak, som eksempelvis Leipzig Gewandhaus, Wienerfilharmonikerne eller Concertgebouw-orkesteret i Amsterdam, som alle på sitt vis kan være gjenkjennbare, låter orkestrene mer likt i dag. Men samtidig snakker vi ofte om en tysk, fransk eller engelsk klang eller til og med en amerikansk.

Hva da med en norsk – eller bergensk – orkesterklang, finnes den? Hva er mulig resultat av omgivelsene her, naturen, levemåten, språket, regnet (!), for ikke å snakke om den bergenske begeistring og særegne tonefall? Det er vanskelig å måle. Men vi kan muligens fornemme den likevel? Og det finnes kanskje en klang basert på norsk tradisjon, norsk musikk og folkemusikk, samt en spillestil som kjennetegnet norske orkestre før i tiden. Denne er nok mindre hørbar i dagens norske orkestre – av de grunner som er nevnt ovenfor. Bergen Filharmoniske Orkester har under Andrew Littons forholdsvis lange sjefdirigenttid utviklet seg klanglig mot det russiske og også mot det amerikanske, samtidig som vi forventer en dreining mot det sentraleuropeiske og det engelske med Edward Gardner som ny sjefdirigent fra 2015. Vi er som sådan et moderne og stilistisk fleksibelt symfoniorkester i Europa. Likevel: Det finnes et norsk tonefall, en symfonisk tradisjon og kulturarv som det er naturlig at et nasjonalorkester som Bergen Filharmoniske ivaretar spesielt.

Orkestrets egenoppfatning av betydning og relevans uttrykkes også gjennom en rekke hovedmål og delmål i strategiplanen, bl.a.:

Vi ønsker å stå for en sterk og tydelig kunstnerisk virksomhet og utvikling. Bergen Filharmoniske Orkester skal være et internasjonalt toneangivende symfoniorkester som ut fra sin kvalitet etterspørres på de viktigste konsertarenaer hjemme og ute og tiltrekker seg de beste musikere, dirigenter, solister og komponister, og som gjennom sine programmer og fremførelser berører og engasjerer et bredt sammensatt publikum. Vi ønsker at jubileumsåret 2015 og tilhørende sesonger skal gjøres til en så markant hendelse at den gir stor nasjonal og internasjonal oppmerksomhet om Bergen Filharmoniske Orkester og Bergen by, setter spor i musikk-verden, sikrer økt publikumsoppslutning, et styrket omdømme og økt bevissthet om den symfoniske musikkens relevans og betydning. Jubileet skal sikre en modernisering av Grieghallen og gi Bergen Filharmoniske Orkester en solid plattform for videre utvikling.

Vi vil tilstrebe et bredt publikumstilbud og høy publikumsoppslutning. Bergen Filharmoniske Orkester skal gjennom konserter i Grieghallen og på andre fremførelsesarenaer, i ulike formater og gjennom ulike medier være det foretrukne møtestedet for alle som begeistres av klassisk musikk. Turneer, oppsøkende virksomhet, innspillinger og digitalt distribuerte fremførelser skal nå et stort og mangfoldig publikum. Samlet antall publikummere bør ikke være lavere enn 90000 per år, og bør fortrinnsvis overstige 100000 per år.

Vi ønsker å ha en tydelig samfunnsorientering. Vi vil styrke og tydeliggjøre vår funksjon som ytringsarena.

Gjennom våre musikeres virke i og utenfor orkesteret, og gjennom konstant dialog med samfunnet rundt oss, vil vi være et nav for musikklivet på vestlandet. Vår plan om opprettelse av Bergen Filharmoniske Ungdomsorkester er et godt eksempel på dette. Her ligger til grunn både en kunstnerisk visjon om å dyrke lokale talenter og på sikt styrke rekrutteringen til vårt orkester, men også like mye et ønske om å bidra og spille en rolle også utenfor Grieghallens vegger.

Kvalitetsmessig kan orkestret vise til en rekke konserter, innspillinger og turneer som plasserer orkestret i europeisk toppklasse. Samtidig kommer vi ikke forbi at det skal særdeles mye til for å utfordre den innarbeidete «rangering» av orkestre internasjonalt.

Dette handler også mye om langsiktig merkevarebygging, og der våre finansielle ressurser på ingen måte strekker til.

Selskapet har jobbet med disse hovedmål for øyet gjennom mange år. Vår vurdering er at vi et meget godt stykke på vei har lyktes med å gi reelt innhold til og skapt vesentlige resultater i tråd med disse ambisjoner, jfr. omtale under ulike punkter for øvrig, som dermed har bidratt til å styrke vår kunstneriske og samfunnsmessige relevans.

For oss er det av stor betydning å kunne gi en substans til begrepet og funksjonen som nasjonalorkester, at vi går foran og viser vei. Vi har i perioden tatt nye initiativ som har nasjonal relevans. Dette gjelder rent kunstneriske prosjekt, formidlingsmessige prosjekt og institusjonelle prosjekt, alt er tidligere redegjort for under andre punkter foran.

3. Mål 3: Målrette virksomheten og utnytte ressursene best mulig

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

Selskapet er opptatt av at strategiplanen skal implementeres i den daglige driften. Årlig rapporterer vi i styrets strategimøte om resultater i forhold til de definerte målene. I vedlegg viser vi en sammenstilling av mål og tiltak/resultater.

3.2.1 Omtale av tiltak den siste fireårsperioden for å sikre god ressursutnyttelse/resultat av effektiviseringstiltak i drift og produksjon, herunder kvalitetsforbedringer og kostnadsbesparelser/3.2.2 Videre spørsmål til egevaluering av god ressursutnyttelse

Vi velger å besvare de to punkter 3.2.1 og 3.2.2 samlet.

Selskapets absolutt avgjørende ressurs for sin måloppnåelse er personalressursene, og som utgjør om lag 120 faste årsverk.

Personalkostnadene (målt som andel lønnskostnader 2012) fordeler seg slik:

- Kunstneriske: 82,4 %
Dirigenter, musikere, solister, komponister, kormester
- Planlegging og produksjon: 7,6 %
Orkestersjef, orkesterregissører, programsjef, notearkivar, podieinspisier, produsent,
- Kommunikasjon: 3,7 %
Kommunikasjons- markeds- og salgspersonale, orkesterpedagog
- Administrative: 6,0 %
Direktør, økonomisjef, regnskaps- og lønnsstillinger, kontorstøtte
- Drift: 0,3 %
Kantine

Sammenlikning internasjonalt viser at norske symfoniorkestre har gjennomgående langt færre personer ansatt i stab og støtte. Målt eksempelvis mot vår søsterinstitusjon i Sverige, Göteborgs Symfoniker, har vi om lag 6 færre årsverk enn GSO (eksklusiv konserthusdriften). Selskapet har økt antall ansatteårsverk i fireårs-perioden. Dette gjelder både orkesterstillinger og i staben. Dette har vært nødvendig og har vært strategisk målsatt. Selskapet har ennå ikke nådd den bemanningsstørrelse som er nødvendig i forhold til virksomhetsomfang og – potensiale.

Følgende forhold og utviklingstendenser bør tas i betraktning ved vurdering av driftseffektiviteten:

- SH er en profesjonell og kompetanseintensiv institusjon med arbeidsgiveransvar på lik linje med annen privat og offentlig virksomhet.
- SH har selvstendig ansvar for tariffavtaler og overenskomster (siden år 2000), personalforvaltning/HR, HMS – med økte krav til profesjonell håndtering, faste prosedyrer, systemer, rutiner som i arbeidslivet ellers.
- Økt krav til bruk av IKT-systemer i den daglige virksomheten forutsetter økte direkte kostnader og kompetent personale (samtidig som hensiktsmessige IKT-løsninger naturligvis øker driftseffektiviteten).
- Økte krav til produksjonsplanlegging og økonomistyring. Selskapet planlegger og kontrakterer for en detaljert produksjon, daglig arbeidstid og arbeidets innhold for orkestermusikerne for 12 måneder ad gangen.
- Økt internasjonal orientering: Et omfattende internasjonalt nettverk utvikles stadig og krever oppfølging.
- SH har ansvar for å rekruttere, utvikle og holde på 120 medarbeidere, som har mye av den samme forventning til moderne ledelse, oppfølging, utvikling som arbeidslivet ellers. SH har en rekrutteringsprosess for ansettelse av musikere gjennom prøvespill som er meget ressurskrevende, men nødvendig for å sikre legitimitet, kvalitet og ensembletilpasning.
- SH har en type komite- og utvalgsstruktur som forutsetter mye tid brukt på forankringsprosesser, konsultasjoner og høringer, medvirkning og delaktighet. Internkommunikasjonen har økt.
- Samfunnsorientering: SH har økt sin eksterne relasjonsbygging og økt sitt samarbeid med eksterne parter.
- Formidling: Som for kulturinstitusjonene generelt stilles det økte forventninger til å fylle opplæringsgapet som følge av sviktende satsning på estetiske fag i det ti-årige grunnskoleløpet.
- Marked: Den generelle utviklingstendens fra stabilt og lojalt publikum til troløse tilstander medfører økt konkurranse om publikums tid og penger. Dette fordrer i sin tur en profesjonalisering av selskapets markedsføring og salg, herunder differensiering av publikumsgruppene, offensive abonnementsstrategier, utvikling av publikumgrunnlaget, gruppesalg osv.
- Kommunikasjonen med omverdenen: Profesjonalisering av informasjonsarbeid og mediakontakt kreves i en tøffere kamp om medias oppmerksomhet og i kamp om synlighet i offentligheten
- Utvikling av nye kommunikasjonsplattformer: Selskapet må være tilstede i de medier og på de digitale plattformer som er i tiden.

- Økt krav til blandingsfinansiering: Når større del av budsjettet forutsettes hentet inn fra private kilder, øker kravet til ressursinnsats og kompetanse også på dette området.
- Økt samarbeid: Det medfører økte arbeidsinnsats i planlegging og prosjektgjennomføring der mange parter eksternt og internt er involvert.
- Virksomhetsviften/graden av kompleksitet er også bestemmende for bemanningsbehovet. SH har over tid utviklet seg fra et fast produksjonsmønster med liten grad av variasjon til en mer mangefasettert virksomhet, med flere produksjonsmønstre og større variasjon.

Når vi skal vurdere mulighetene for effektivisering i drift og produksjon, må ovenstående tas med som et utgangspunkt. Vi har en liten og sårbar stab. Problemet har ikke vært at produksjonsapparatet er for stort, men at det er for lite. Den begrensede bemanning i stab og støtte er ofte flaskehalsen som hindrer økt måloppnåelse innenfor kunstnerisk produksjon. Dette har sammenheng med at ethvert kunstnerisk prosjekt krever planlegging, organisering og produksjonsteknisk gjennomføring. Mulige parallelle prosjekt som eventuelt benytter ledige orkesterressurser kan ikke finne sted pga at produksjonsapparatets kapasitet allerede er fullt ut benyttet.

«PSU»:

Det viktigste grep for bedre utnyttelse av orkesterressursen i perioden har vært den såkalte PSU-prosessen, omfattende alle symfoniorkestrene, som ble startet i 2006, avsluttet i 2009 og implementert fra 2010. Gjennom en vesentlig lønnsøkning for den enkelte ansatte, finansiert av staten, ble det forhandlet frem endringer i overenskomsten som sikret større fleksibilitet i arbeidstidsbestemmelsene og overgang av medierettigheter til arbeidsgiver. Hovedmålet var å bidra til å gjøre musikk og scenekunst av høy kunstnerisk kvalitet tilgjengelig for flest mulig, fremme kunstnerisk utvikling og fornyelse og utnytte ressursene best mulig. I den forholdsvis korte tiden siden endringene ble implementert, kan følgende effekter i forhold til hovedmålet dokumenteres:

1. Lyd og bilderettigheter

Tilnærmet alle medierettigheter er nå overført til arbeidsgiver. Dette har muliggjort betydelig flere innspillinger og annen lyd- og bildedistribusjon, uten ekstra kostnad og uten de tidligere tidkrevende forhandlinger for det enkelte tilfelle. Tidligere avtale begrenset antall innspillinger pr år til ca 3. I perioden 2010-2013 har vi gitt ut 29 CD-innspillinger, dvs 7 utgivelser i snitt pr. år, dvs i snitt 4 mer enn tidligere begrensning. I tillegg har vi strømmet konserter over nettet, laget filminnspillinger mv. Fra 2014/15 vil vi etablere «digital konsertsal» med jevnlig strømming (lyd og bilde) av våre konserter. Løsning av medierettighetsspørsmålet er blant de viktigste gevinster av PSU, sett fra selskapets ståsted. Samlet sett er gevinsten en større grad av tilgjengeliggjøring av symfonisk musikk av høy kvalitet for et større publikum.

2. Bortfall av sjangerbegrensning

Tidligere avtale begrenset medvirkningsomfanget i opera og ballett til to uker. Den nye avtalen har ingen slik begrensning, og har muliggjort flere opera-/ballettproduksjoner pr. sesong i tråd med vår strategi. Normalt produksjonsomfang for opera og ballett ligger nå på

7-9 uker pr sesong. Denne gevinsten av PSU har dessuten gjort det mulig for selskapet å utgjøre et fast forpliktende fundament for etablering og drift av Bergen Nasjonale Opera.

3. Gjennomsnittsberegning av tjenestetid

Tidligere avtale ga ikke mulighet for gjennomsnittsberegning av tjenestetiden. Den nye muligheten for gjennomsnittsberegning har eksempelvis gitt mulighet for en intensiv prøveperiode med høyt uketimetall i første del av operaproduksjoner uten økte kostnader. Virksomheten har benyttet adgangen til gjennomsnittsberegning i 2-3 perioder i hvert av årene i perioden 2010-2013.

Tidligere begrensning på 2 timer i konsertlengde er bortfalt. I perioden 2010-2013 har virksomheten samlet hatt 99 konserter/forestillinger med lengde utover 2 timer, dvs. i snitt 25 konserter/forestillinger pr. år. Den nye bestemmelse har dessuten ført til reduserte overtidskostnader ved konserter ved at en kan ta høyde for konsertlengden i produksjonsplanleggingen.

4. Bortfall av antallsbegrensning for konserter

Tidligere avtale begrenset antall konserter pr dag, per uke og per år. Disse begrensninger er bortfalt. Endringen har gitt økning i antall konserter og større fleksibilitet i produksjonen. Det samlede antall konserter/forestillinger på egen arena (Grieghallen) pr. år ligger fra og med 2011 gjennomgående på et høyere nivå enn tidligere. Det generelle bildet er økt produksjon også gjennom flere ulike prosjekt pr produksjonsuke, for eksempel:

- Konsertproduksjon i første prøveuke for opera
- Deling av orkestret i parallelle produksjoner
- Utnyttelse av ukens repertoar gjennom ulike konsertformater som lunsjkoncert, studentkoncert, skolekoncert «Bli inspirert»
- Formidlingsprosjekt med mindre grupper som «Musikk for minnet»
- Familiekoncert lørdag i tillegg til normalproduksjon
- Innspillingsсессjoner av ukens konsertprogram
- Gjennomspillingsdag for fremtidig produksjon

5. Flere turnedager/lengre reisetid på konsertdager

Rammeutvidelsen fra 27 til 30 turnedager og utvidelse av reisetid på dager med konsert har muliggjort noen flere turnekonserter internasjonalt uten tilsvarende ekstra reisedager, samt noe reduserte diett- og hotellkostnader. Orkestret har gjennomført totalt 26 utenlandskonserter i perioden 2010-2013. Endringen har også gitt økt mulighet til å beholde våre Vestlandsturneer også i år der det foreligger muligheter for utenlandsturnering. Det er likevel først og fremst budsjettet som begrenser turnevirksomheten, og i perioden 2010-2013 har vi ikke kunnet utnytte den nye maksimalrammen.

6. Flere helger/bedre publikumstilpasning

Muligheten for helgetjeneste ble utvidet til i praksis 12-14 helger pr. sesong, mot tidligere kun fire. Dette nye handlingsrom har vært utnyttet fullt ut i alle år siden 2010. Helgetjenestene har ordinært vært benyttet til familie-/populærkonserter, opera- og

ballettforestillinger og turnekonsserter. Den nye bestemmelsen har gitt et godt bidrag til å tilpasse virksomhetens tilbud til publikums behov.

7. Delte dagsverk ikke ekstra betalt

Denne endringen i lønssystemet har gitt noe administrative besparelser.

Det er etter selskapets oppfatning allerede oppnådd gode resultater i forhold til de mål som ble satt og de tariffmessige endringer som ble avtalt for PSU-prosessen. Ressurssituasjonen har likevel ikke gitt mulighet til å utnytte det økte handlingsrommet fullt ut, idet de aller fleste prosjekt, enten det er konsserter på egen arena, formidlingsprosjekter, turneprosjekter eller innspillinger og andre digitale prosjekt har høyere kostnad enn realistisk inntekt. Et styrket økonomisk driftsgrunnlag for kunstnerisk virksomhet og formidling vil øke mulighetene for utnyttelsen av PSU. Det er videre slik at også produksjons- og formidlingsapparatets kapasitet begrenser orkesterutnyttelsen. Et utvidet støtteapparat vil øke produksjons- og formidlingsmulighetene. Det er også av betydning at orkestret ennå ikke er fullt utbygget, med tanke på de belastningsvurderinger som også må gjøres i forhold til tjenesteopplegget for den enkelte musiker. En komplettering av orkesteret til full størrelse vil øke produksjons- og formidlingsmulighetene.

Det er naturligvis grenser for hvor langt kan man strekke den enkelte musikers tidsressurs uten at man bikker over topp-punktet ytelsesmessig og dermed også truer kvaliteten i ytelsen. Dette balansepunktet er i utgangspunktet individuelt basert, men det finnes på gruppenivå og det finnes i orkesterkollektivet som helhet. Men hvor balansepunktet er, hviler for en del på subjektive vurderinger. Å søke denne balansen er en kontinuerlig ledelsesutfordring og en egenutfordring for den enkelte musiker, og den finnes ikke en gang for alle. Man skal ha stor respekt for konsertsituasjonens særlige prestasjonskrav samtidig som ytelseskapasiteten utfordres. Det er også et balansepunkt mellom kollektiv prøvetid på podiet og tid til individuell egenøving. Det er betydelig intern diskusjon vedrørende hensiktsmessigheten ved det økende antall fem-timers prøver kontra fire-timers prøver i evalueringsperioden. Den gjennomsnittlige kollektive podietid pr uke har imidlertid ikke endret seg vesentlig i perioden.

Vi har ikke kommet langt i forhold til å se den enkelte musiker, individuelt og i gruppe, som en samfunnsressurs. Med den nordiske konferansen «Morgendagens orkestermusiker», som ble arrangert i 2013 i samarbeid med Norges Musikkhøgskole, satte SH søkelys på hvordan orkesteret som nav i byens musikkliv kan bidra ytterligere til samfunnet og ha et bredere nedslagsfelt. En slik nyorientering av orkestrets virksomhet medfører samtidig behov for en bredere kompetanseprofil hos morgendagens orkestermusikere og en mulig overgang til en tjenestebasert arbeidstidsordning. Vi vil arbeide videre med disse problemstillinger fremover for å videreutvikle Bergen Filharmoniske Orkester som et moderne symfoniorkester.

Av kvalitetsforbedringstiltak i orkestret kan nevnes:

- Gruppeprøver inngår i tjenesteplanen der dette er relevant i forhold til aktuelt repertoar
- Prøvetidens lengde (4 versus 5 timer) vurderes fortløpende i forhold til aktuelt repertoar
- Dirigentvalg – vi viser til omtalen under pkt. 2.7.1
- Repertoarprofil – vi viser også her til pkt. 2.7.1

- Innspillinger, turneer – vi viser også her til pkt. 2.7.1

Samarbeidsflater og co-produksjoner:

Samarbeid gir kostnadsdeling, kompetanseforsterkning, nettverksdeling, kort sagt synergieffekter - hva vi ikke kunne fått til hver for oss. Vi viser også pkt. 2.7.3:

- Samarbeidsavtalen med Bergen Nasjonale Opera
- Samarbeidet med Festspillene i Bergen
- Samarbeidet med Grieghallen
- Samarbeidet om bestillingsverk internasjonalt
- Samarbeidet med Bergen kulturskole om Nøtteknekkeren
- Samarbeidet med Edvard Grieg Kor – også om kvalitetsforbedring korfeltet
- Ja, vi elsker! – samarbeidet mellom de norske symfoniorkestrene
- Samarbeid om målgrupperettede konserter, spesielt Utdanning i Bergen, Studentersamfunnet, Universitetet i Bergen
- Samarbeidsprosjekt orkestrene – Carte Blanche
- Samarbeid med Norges Musikkhøgskole og Barratt Due om talentutvikling

Samarbeid med sponsorer, stiftelser og mesener har økte betydelig i perioden, se også pkt. 2.7.8. Dette har flere positive effekter:

- Betydelig økt ressurstilgang
- Vi når nye publikumsgrupper
- Vi får gjort kunstneriske og formidlingsmessige prosjekt som ellers ikke ville vært mulig

Kostnadsstyring:

Følgende delmål og strategier er nedfelt i strategiplanen:

Selskapet skal ha en forvaltning og styring av selskapets ressurser i overensstemmelse med departementets krav til økonomistyring, lov og regelverk og gjengse selskapsstandarder for øvrig og selskapet skal videreutvikle sin langtidsplan for økonomi og finansiering, balansert mot virksomhetens mål og strategier og vi skal løse pensjonskostnadsutfordringen i samarbeid og forhandling med ansattes organisasjoner.

Vi anser å ha en god kostnadskontroll, og den daglige virksomhet preges av kontinuerlig kostnadsfokus. Det er stor nøkternhet i forhold til forbruk av varer og tjenester, og det er fokus på begrensning av overtid. Nøkternheten tilsier dessverre også små ressurser til kurs, faglig utvikling osv. Budsjett for instrumentanskaffelser er svært begrenset og vi har til enhver tid en lengre «venteliste».

Spørsmål som kontinuerlig stilles i repertoar- og virksomhetsplanleggingen er eksempelvis: Kan verk som krever spesielle instrumenter vi ikke har unngås? Kan vi velge verk med mindre strykerbesetning? Hvor styrende kan den faste bemanning være som premiss for repertoarplanleggingen?

Valg av lokale ekstramusikere versus tilreisende er en kontinuerlig vurdering.

Ved turné: Unngå å bo i dyre byer (London for eksempel), legge opp turneplan som sparer diett- og hotellkostnader. Det er inngått intern særavtale som gir ekstra friuke som kompensasjon for bortfall av utenlandstillegget i statens reiseregulativ.

På overordnet nivå har vi en kostnadsrammestyring i forhold til den kunstneriske programlegging. Dette innebærer at det gis et rammebudsjett for programmet for året som helhet. Kunstnerisk programlegging hensyntar også budsjettmål for antall og typer konserter.

Vurdering av effektivitet i regnskaps- og lønnsfunksjonene:

Om lag 2,5 årsverk håndterer anslagsvis følgende oppgavemengde på årlig basis:

- 200 engasjementskontrakter i et normalår
- 100 løpende kontrakter (leieavtaler, samarbeidsavtaler, tjenestekjøpsavtaler osv. *)
- 2500 fakturaer pr år
- 100000 transaksjoner i regnskapssystemet
- 40000 transaksjoner i lønnsystemet pr år
- 400 lønns- og trekkoppgaver pr år
- 40 lønnskjøringer pr. År
- 10 arbeidstillatelser pr år
- 400 sykmeldingstilfeller og refusjonskrav pr år
- 500 oppfølginger vikarer/forsterkninger pr år
- 2000 oppfølginger av ulike skjemaer og ulike typer innberetninger pr år:

SSB, NAV, Statens Innkrevingsentral, Namsfogden, Inkassoselskaper, Skatteetaten, Altinn, AA-reg., Sentralskattekontoret, Skatt utland, Kemneren, Div. fagforeninger, AFP-fellesordning, DNB Pensjonsordning LARK instrumentforsikring, Personalforsikring, reiseforsikring, innboforsikring,

*) royalty, bestillingsverk, leasingavtaler, husleieavtaler, hotellavtaler, reisebyrå avtale, innkjøpsavtaler, samarbeidspartnere

Årsverksinnsatsen for å håndtere dette oppgavevolumet er sammenliknbart og på linje med andre virksomheter, i følge revisor.

Nye og bedre IT verktøy erstatter usikre manuelle rutiner og gir kvalitetsforbedring.

Eksempler er anskaffelse av Eyeshare fakturabehandlingssystem.

Alle ansatte har fått sin unike epostadresse på vårt intranett i perioden.

Selskapets strategi er å kjøpe IT-tjenester heller enn å ha egne ansatte.

Det er i perioden også gjennomført organisasjonsmessige endringer som bedrer ressursutnyttelsen og styrker kvaliteten i produksjon og formidling:

- Produsentfunksjonen er tydeliggjort
- Programsjef-stillingen ble etablert
- Formidlingsleder – orkesterpedagog ble etablert
- Ny salgsmedarbeider – foreløpig for en tre-årig prosjektperiode

Det er utarbeidet en detaljert organisasjonsbeskrivelse som tydeliggjør oppgavefordeling, roller og ansvar i organisasjonen.

HMS-systemet og internkontroll- rutiner er beskrevet i eget dokument.

Ressursbruk, kunstnerisk utvikling og måloppnåelse diskuteres i

- Ledermøter
- Styremøter
- Strategimøter
- Budsjettmøter

Styre og ledelse stiller seg også ved jevne mellomrom spørsmål vedrørende effisiens – om vi gjør vi de riktige tingene. Spørsmål som stilles er om de mange små enheter og parallellfunksjoner blant kulturvirksomhetene i Bergen er formålstjenlig og rasjonelt, kulturlivet sett under ett. Dette er imidlertid kompliserte tema, og som ikke kan besvares og løses ensidig av Musikksekskapet Harmonien. Øvrige relevante parter må også være interessert i å gå nærmere inn i en diskusjon omkring dette.

Sammenlikning med Gøteborgs Symfoniker:

I vedlagte tabell har vi gjort en sammenlikning med vår svenske søsterinstitusjon for året 2011 på relevante, kvantitative resultatindikatorer. Denne viser at orkestret jevnt over har om lag tilsvarende resultater som for GSO, men at den offentlige ressursinnsatsen, orkesterstørrelse og stabsstørrelse er til dels betydelig høyere i GSO enn for vårt orkester.

3.2.3 Endring i ressursbruken over tid

Vedlagt grafiske oversikter over:

- Ressursfordeling og inntektsfordeling 2013 i kroner og prosent
- Utvikling i ressursfordeling og inntektsfordeling perioden 2010-2013 i kroner og prosent

Følgende forhold er relevante å trekke frem ut fra disse oversikter:

- Statens rammetilskudd har økt nominelt med ca 12 mill i perioden
- Egeninntektene har økt med ca 6 mill
- Lønns- og pensjonskostnadene har økt med ca 16 mill (2010-tall korrigert for effekt av planendring pensjon)
- Programkostnader eksklusive utenlandsturneer har økt med ca 4 mill

Med andre ord: Mens lønns- og pensjonskostnader utgjorde om lag 74% av statstilskuddet i 2010, utgjorde de om lag 81% i 2013. Programkostnadene, som andel av statstilskuddet har holdt seg omtrent uendret. Det illustrerer at mens en stadig stigende andel av statens rammetilskudd går til lønns- og pensjonskostnader, må det kunstneriske programarbeidet i stadig stigende grad hente sin finansiering fra billett- og sponsorinntekter. Men selv de økte egne inntekter må delvis gå med til å finansiere faste lønns- og pensjonskostnader. Salderingen gjøres også innenfor de øvrige driftskostnader, som betyr at organisasjonens egen drift må holdes på et stadig mer nøkternt nivå.

Oversiktene viser tydelig det reduserte handlingsrommet som Stiftelsen over tid stilles overfor i den løpende drift. Denne utviklingen kan ikke fortsette. Vi viser også til ytterligere omtale under pkt 2.7.8 av hvilken utfordring og fremtidsscenarier dette kan innebære for selskapet.

4. Særskilte problemstillinger

Ingen andre spesielle.

5. Arbeidet med denne egevalueringen

Følgende arbeidsgruppe har stått for utarbeidelsen av rapporten:

Ledergruppen samt leder av programkomiteen:

- Informasjonssjef Henning Målsnes
- Markedssjef Liv Hege Tveit
- Økonomi- og adm. sjef Bente Sælen
- Orkestersonjef Gunnstein Stavang
- Programsjef Ronald Vermeulen
- Leder av programkomiteen Oddmund Økland
- Direktør Bernt Bauge

Styret har fulgt prosessen engasjert og har også drøftet og gitt viktige innspill til rapporten. Selskapets tillitsvalgte/orkesterkomité er gitt anledning til å uttale seg.

Møte- og milepælsplan for arbeidet våren 2014 ser slik ut:

7. januar	Start intern arbeidsgruppe/fastleggelse av plan og milepeler/fordeling av ansvar innen gruppen for innspill til besvarelse på de ulike punkter
24. januar	Styremøte - Informasjon om plan for arbeidet
30. januar	Møte i arbeidsgruppen. Gjennomgang av første innspill fra gruppens medlemmer
10. februar	Informasjonsmøte for alle ansatte
Februar	Videre bearbeiding og supplering av innspill fra gruppens medlemmer
3. mars	Første utkast oversendes orkesterkomiteen og styret
6. mars	Styremøte – Gjennomgang av utkast til besvarelse
7. mars	Videre bearbeiding i arbeidsgruppen
17. mars	Innlevering av utkast til besvarelse
3. april	Møte med panelet
April	Videre bearbeiding arbeidsgruppen
25. april	Innlevering av revidert og endelig besvarelse
Mai	Evalueringspanelets rapport
Mai	Møte i intern arbeidsgruppe
?	Uttalelse/kommentarer til evalueringsrapporten
Primo juni	Evalueringspanelets endelige rapport offentliggjøres

Vedlegg:

- 1) Innspillinger 2010-2013
- 2) Utenlandsturneer 2010-2013
- 3) Utdrag av internasjonale kritikker
- 4) Resultatindikatoroversikt 2010-2013
- 5) Sammenstilling av strategiplan og tiltak for måloppnåelse 2010-2013
- 6) Ressurser 2010-2013: Inntektsfordeling og ressursbruk
- 7) Sammenlikning Bergen Filharmoniske Orkester og Gøteborg Symfoniker 2011
- 8) Publikumsutvikling. Segmentering