

På de skrå bredder

En evaluering av Den Norske Opera & Ballett



Sigrd Røyseng, Arne Fagerholt, Gunnar Thon Lossius, Gro Shetelig og Per Erik Veng

På de skrå bredder
Evaluering av Den Norske Opera & Ballett

Sigrud Røyseng (leder), Arne Fagerholt, Gunnar Thon Lossius,

Gro Shetelig og Per Erik Veng

Til Kulturdepartementet

I St.meld. nr. 32 (2007–2008) *Bak kulissene* varslet Kulturdepartementet innføring av periodiske evalueringer på musikk- og scenekunstheltet. Slike evalueringer er omtalt i senere budsjettproposisjoner, senest i Prop.1 S (2014–2015), og i tilskuddsbrev til institusjoner på Kulturdepartementets budsjett. Evalueringene inngår i departementets ordinære system for mål- og resultatvurdering på musikk- og scenekunstheltet.

Panelet som har utarbeidet denne rapporten ble oppnevnt av departementet høsten 2014. Oppdraget har vært å evaluere kunstnerisk kvalitet og effektiv ressursutnyttelse ved Den Norske Opera & Ballett for perioden 2011–2014.

Arbeidet ble igangsatt i oktober 2014 og sluttført i desember 2015.

Dette er panelets rapport.

Rapportens konklusjoner er ene og alene resultat av panelets vurderinger.

14. desember 2015

Sigrid Røyseng
leder

Arne Fagerholt
Gro Shetelig

Gunnar Thon Lossius
Per Erik Veng

Innholdsfortegnelse

1	Innledning.....	7
1.1	Panelet.....	7
1.2	Mandat	8
1.3	Arbeidsprosess	8
1.4	Evalueringsmetode og -materiale	9
1.5	Ønskekvistmodellen.....	10
1.6	Panelets tolkning av oppdraget	11
1.7	Rapportens struktur.....	13
2	Den Norske Opera & Ballett	14
2.1	Statlige føringer	15
2.2	Andre særskilte forutsetninger.....	15
2.3	Egenevaluering	16
3	Nasjonaloperaen og Operakoret	18
3.1	Egenevaluering	19
3.2	Panelets vurdering av kunstnerisk kvalitet	23
3.2.1	Vilje.....	24
3.2.2	Evne.....	29
3.2.3	Relevans	30
4	Nasjonalballetten	32
4.1	Egenevaluering	32
4.1	Panelets vurdering av kunstnerisk kvalitet	36
4.1.1	Vilje.....	37
4.1.2	Evne.....	41
4.1.3	Relevans	44
5	Operaorkestret	46
5.1	Egenevaluering	46
5.2	Panelets vurdering av kunstnerisk kvalitet	50
5.2.1	Vilje.....	51
5.2.2	Evne.....	54
5.2.3	Relevans	56

6	Den Norske Opera & Balletts publikumsarbeid	57
6.1	Egenevaluering	57
6.2	Panelets vurdering av publikumsarbeidet	58
7	Effektiv ressursutnyttelse	63
7.1	Egenevaluering	63
7.2	Panelets vurdering av DNO&Bs ressursutnyttelse	65
8	Panelets helhetsvurdering	73
9	Vedlegg.....	76

1 Innledning

1.1 Panelet

Sigrid Røyseng (leder)

Professor i kultur og ledelse ved Handelshøyskolen BI. For tiden er hun også redaktør for Nordisk Kulturpolitisk Tidsskrift. Røyseng er sosiolog og har publisert en rekke artikler, bøker og rapporter om kulturpolitikk, kulturledelse, kulturelt entreprenørskap og kunstsosiologi. Hun har gjennomført mange evalueringer av ulike kulturpolitiske tiltak og ordninger. Hun har bred erfaring fra ulike styrer og utvalg i norsk kulturliv.

Arne Fagerholt

Norsk dansekunstner og kulturleder. Utdannet ved Statens Balletthøgskole. Solist i Nasjonalballetten og danser i Carte Blanche. Han har jobbet frilans ved de fleste teatre i Norge som skuespiller, koreograf og danser, og virket som gjestelærer ved en rekke nordiske kompanier, samt linjeleder og lektor i klassisk ballett ved Kunsthøgskolen i Oslo. Teatersjef for Carte Blanche (2001–2008). Medlem av Norsk kulturellråd og leder for Faglig utvalg for dans fra 2012. Ansatt som kulturleder i Orkdal kommune fra 2011.

Gunnar Thon Lossius

Gunnar Thon Lossius er siviløkonom fra Norges Handelshøgskole i Bergen. Han arbeidet i perioden 1995–2003 som direktør ved Nationaltheatret og har fra 2010 vært stabs- og økonomidirektør ved Kilden Teater- og Konserthus i Kristiansand. Han har siden 2003 drevet egen konsulentvirksomhet overfor kulturinstitusjoner i inn- og utland, og utført en rekke evaluering- og utredningsoppdrag innenfor fagfeltene økonomistyring, organisering og administrasjon.

Gro Shetelig

Dosent i hørelære ved Norges musikkhøgskole i Oslo. Shetelig er utdannet pianist, klaverpedagog og gehørpedagog i Oslo og USA (Bachelor of Music in Piano performance), UiO (musikk mellomfag), og Norges musikkhøgskole, der hun avla diplomeksamen i hørelære. Hun har hatt ulike verv i styrer og utvalg, og en omfattende virksomhet som kurs- og foredragsholder i inn- og utland, dommer i musikkonkurranser, programleder i NRK2, lærebokforfatter, og har hatt ulike oppgaver i NRK TV.

Per Erik Veng

Utdannet i musikkvitenskap og germansk filologi ved Københavns Universitet. Tilknyttet Danmarks Radio (DR) 1977–2007, fra 1989–2007 som orkester- og korsjef med administrativt og kunstnerisk ansvar for DRs symfoniorkester og kor. I perioden 2007–2010 tilknyttet Det kgl. danske Musikkonservatorium i København, fra 2010 ambassaderåd ved den danske ambassade i Berlin. Styreleder og medlem av mange styrer i dansk kulturliv. Konsulentoppdrag i Norge og Sverige. Kunstnerisk konsulent for flere festivaler i Danmark

Vurdering av habilitet

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

Dette spørsmålet har vært vurdert både av panelet selv og av departementet i henhold til forvaltningslovens kapittel II *Om ugildhet*. Konklusjonene er at det ikke foreligger habilitetskonflikt i evalueringen av Den Norske Opera & Ballett.

1.2 Mandat

Panelet har arbeidet med utgangspunkt i det mandatet som ble lagt til grunn fra Kulturdepartementets side ved oppnevningen. Her slås det fast at formålet med evalueringen er «å framskaffe informasjon og innsikt om Den Norske Opera & Ballett, særlig når det gjelder kunstnerisk kvalitet og effektiv ressursutnyttelse.» Mandatet presiserer også at det er perioden 2011–2014 som skal evalueres. Videre peker mandatet på at den periodiske evalueringen panelet skal gjennomføre, må forstås som supplerende til den årlige rapporteringen DNO&B gjør gjennom mål- og resultatstyringssystemet. Dette er et system som er best egnet for å få fram dokumentasjon om forhold som kan kvantifiseres. Mandatet presiserer således: «Den kvalitative dimensjonen kan imidlertid vanskelig måles gjennom rent objektive indikatorer. Det er derfor behov for periodiske evalueringer.»

Mandatet gir også noen forutsetninger for hvordan evalueringen skal gjennomføres. Det presiseres at evalueringen skal bygge på et evalueringsskjema som Den Norske Opera & Ballett skal besvare. Disse svarene skal legges til grunn i evalueringen sammen med annet skriftlig materiale, møter med institusjonen og besøk på forestillinger. Det er videre en forutsetning at evalueringen skal presenteres i en rapport som skal være offentlig tilgjengelig. Til sist presiserer mandatet at evalueringsprosessen skal være dialogbasert, og at vurderingen av kunstnerisk kvalitet skal bygge på ønskekvistmodellen. Mandatet kan leses i sin helhet i vedlegg 1 bak i denne rapporten.

1.3 Arbeidsprosess

Panelet ble oppnevnt i oktober 2014 og ble gitt tiden fram til desember 2015 for å gjennomføre evalueringsoppdraget.

Høsten 2014 ble det avholdt et innledende møte mellom panelet og ledelsen i Den Norske Opera & Ballett om evalueringsarbeidet. Den Norske Opera & Ballett, heretter DNO&B, fikk tilsendt evalueringsskjema 18. desember 2014. Skjemaet er strukturert i samsvar med de fem overordnede målene for scenekunst- og musikk institusjonene og tilpasset de tre kunstneriske søylene Nasjonaloperaen, Nasjonalballetten og Operaorkestret, se vedlegg nr. 2. Spørsmål om kunstnerisk kvalitet utarbeidet etter ønskekvistmodellen er innarbeidet under målet som omhandler kunstnerisk kvalitet og fornyelse. Etter dialog med DNO&B ble det åpnet for at institusjonen kunne strukturere sin egnevalueringsskjema slik den mente det tjente stoffet

best. Det ble åpnet for at DNO&B ikke trengte å følge rekkefølgen i evalueringsskjemaet slavisk, men likevel slik at institusjonen sørget for å besvare alle spørsmål i skjemaet. Frist til DNO&B for første utkast til selvevaluering av kunstnerisk kvalitet og effektiv ressursutnyttelse var henholdsvis 5. mai og 16. juni 2015.

Virksomhetens analyse og kommentar til egen utvikling er utgangspunkt for panelets dialog med DNO&B og panelets vurdering. Innledningsvis i evalueringen ble det holdt et oppstartsmøte mellom ekspertpanelet og DNO&B. Tema for møtet var mål, metode og tidsplan for evalueringen. I tillegg ble det gjennomført separate møter med den kunstneriske ledelsen i henholdsvis Nasjonaloperaen, Nasjonalballetten og Operaorkestret der evalueringsskjema ble gjennomgått. Tilsvarende møte ble avholdt med administrativ ledelse. Det ble også avholdt møter med kunstnerisk og administrativ ledelse basert på henholdsvis første og andre utkast til egenevaluering fra DNO&B. Et tilsvarende møte er avholdt med bakgrunn i panelets første utkast til evalueringsrapport.

I mai–juni 2015 var det mye medieoppmerksomhet omkring avgjørelsen om ikke å forlenge åremålet til nåværende operasjef. Panelet diskuterte hvorvidt og eventuelt hvordan denne saken ville berøre evalueringsoppdraget. Saken hadde ikke nødvendigvis en åpenbar kobling til panelets mandat, men panelet var likevel klar over at evalueringsrapporten ville kunne bli lest i lys av denne saken. Panelet kontaktet derfor administrerende direktør og inviterte til et møte for å belyse relevante sider av saken. Hensikten med møtet var å skaffe et best mulig grunnlag for panelets vurderinger. På bakgrunn av denne henvendelsen deltok administrerende direktør på et møte med panelet i august 2015. Etter dette møtet konkluderte panelet med at denne enkelthendelsen ikke påvirker panelets oppdrag.

1.4 Evalueringsmetode og -materiale

Panelet har benyttet seg av flere evalueringsmetoder i arbeidet. Hovedvekten ligger på kvalitative tilnæringer i form av analyser av dokumenter og observasjonsdata. Det er også gjort noen mer kvantitativt orienterte analyser for å få oversikt over DNO&Bs repertoarprofil i evalueringsperioden og for å få innsikt i institusjonens utnyttelse av tilgjengelige ressurser.

Evalueringen bygger på en rekke ulike kilder. Disse kan i hovedsak deles i to typer. For det første bygger evalueringen på en stor mengde dokumenter. Årsmeldinger og budsjettsøknader er viktige dokumenter som gir innsikt i virksomheten i perioden 2011–2014. Det samme er et stort mediemateriale, hvorav anmeldelser av DNO&Bs forestillinger og konserter utgjør størstedelen. Dette materialet er hentet både fra nasjonale og internasjonale medier. Materialet er samlet inn av DNO&B og oversendt panelet. Den norske delen av dette materialet baserer seg på søk på institusjonens navn i medieovervåkingstjenesten Retriever for årene 2011–2014.

Egenevalueringsrapporten som DNO&B har skrevet, står i en særstilling i den forstand at den er blitt til med utgangspunkt i et evalueringsskjema som panelet har gitt institusjonen. I egenevalueringsrapportens siste del framgår det hvem som har vært involvert i denne prosessen fra DNO&B sin side, og det gis også noe innblikk i institusjonens egen oppfatning av prosessen. Det er verdt å understreke, slik DNO&B også gjør selv, at prosessen med å få

rapporten skrevet har vært drevet av personer i lederposisjoner eller koordinerende roller. Kommunikasjons- og informasjonsansatte har dessuten vært sentrale i å føre dokumentet i pennen. Så langt panelet erfarer, har ikke DNO&B involvert øvrige ansatte i drøftinger om tilstanden i egen organisasjon. Panelet har lest framstillingene i egevalueringsrapporten i lys av dette. Panelet forstår imidlertid at det ville vært ressurskrevende å trekke inn store deler av organisasjonen i arbeidet.

Egevalueringsrapporten har også vært et viktig tema på møter mellom panelet og DNO&B. Prosessen har vært organisert slik at DNO&B har skrevet rapportutkast som panelet har kommentert i påfølgende møter. Panelet har opplevd stor grad av åpenhet på møtene. Dette har gitt viktig og verdifull innsikt i institusjonen. I møtene har panelet lagt vekt på å stille spørsmål som kan bidra til økt refleksjon og gjennomtenkning av egen virksomhet. Det har vært et mål å bidra til en egevalueringsrapport som gir et dekkende bilde av både institusjonens sterke og svake sider. Etter dialogen har DNO&B foretatt relativt store endringer i egevalueringens framstilling av en del temaer. Panelet har lest framstillingene i egevalueringen i lys av at de kan ha vært underlagt en strategisk vurdering om hvordan DNO&B best kan komme ut av panelets evaluering.

For det andre bygger evalueringen på observasjonsdata. Panelet har vært til stede på en rekke forestillinger i den perioden panelet har arbeidet, og disse forestillingene har blitt drøftet med utgangspunkt i ønskevistmodellen (mer om den nedenfor). Vedlegg 3 gir en oversikt over forestillinger panelet har sett. Utgangspunktet har vært å velge forestillinger og konserter som til sammen gir et godt og helhetlig bilde av den kunstneriske virksomheten ved DNO&B. Ikke minst har det vært viktig å søke god balanse mellom opera- og ballettforestillinger og få tilstrekkelig anledning til å høre orkestret. Panelet har prioritert å besøke husets egne oppsetninger og har ikke inkludert gjestespill. Det har også vært viktig å velge forestillinger og konserter i institusjonens ulike scener og saler. Hovedvekten ligger imidlertid på Hovedscenen, noe som er i tråd med institusjonens egen prioritering og bruk av scenene. Som ledd i mål- og resultatstyringen rapporterer DNO&B aktiviteter under kategorien «alt annet». Panelet har ikke inkludert denne delen av virksomheten i sin vurdering. Panelet bygger sin vurdering på forestillinger der minst to av panelets medlemmer har vært tilstede.

Som nevnt over, har møtene panelet har hatt med DNO&B gitt verdifull innsikt i institusjonen. Panelet har derfor lagt vekt på å oppsummere møtene i etterkant. Observasjonene fra disse møtene har i likhet med egevalueringsrapporten den begrensning at panelet bare har hatt tilgang til synspunkter og forståelser fra de personene som DNO&B har involvert i evalueringsarbeidet. DNO&B har i møtene i hovedsak stilt med ledelsen og kommunikasjonsmedarbeidere.

1.5 Ønskevistmodellen

Kunstnerisk kvalitet kan ikke måles med objektive kriterier. Det er heller ikke slik at kvalitet er ensbetydende med publikumssuksess. Ønskevistmodellen er utviklet med tanke på evaluering av performativ kunst, dvs. kunst som utfolder seg i direkte kommunikasjon med et publikum, og den er spesielt laget med tanke på å diskutere kvalitet i kunsten på tvers av

forskjellige faglige utgangspunkt. Den kan brukes i mange sammenhenger og på flere nivå, på en enkelt forestilling så vel som på institusjonsnivå. Modellen er utviklet av tre forskere ved Århus Universitet i samarbeid med Århus kommune i Danmark.¹

Ønskekvistmodellen har som siktemål å etablere et samtalerom rundt noen kjernepunkter eller kjerneelementer som skal inngå i vurderingen av kunstnerisk kvalitet. For å kunne snakke om kvalitet i performativ kunst etablerer modellen tre grunnkriterier, *Villen*, *Kunnen* og *Skullen*.

Villen er engasjementet, den kunstneriske visjonen og kommunikasjonsviljen. *Kunnen* er de evner og ferdigheter som skal til for å realisere den kunstneriske visjonen. *Skullen* finnes i relasjonen til samtiden og dialogen med publikum. De tre kjernebegrepene har som utgangspunkt at det finnes et nivå av enighet der en oppfatter kunstnerisk kvalitet som

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

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

Panelet har på linje med tidligere paneler valgt å bruke norske avløserord for *villen*, *kunnen* og *skullen*, og heller snakke om kunstnerisk *vilje*, *evne* og *relevans*.

1.6 Panelets tolkning av oppdraget

Mandatet og forutsetningene som er lagt for prosessen fra Kulturdepartementet, innebærer at evalueringen både har et summativt og et formativt² element. Det summative elementet ligger i at evalueringen skal vurdere DNO&B i perioden 2011–2014. Panelet er på denne måten bedt om å komme med en vurdering av DNO&B som oppsummerer nivået og resultatene ved institusjonen i et tilbakeskuende perspektiv. Her er oppstillinger av rapporterte resultater for perioden en viktig tilnærming.

Det formative elementet ligger i flere forutsetninger som er lagt for evalueringsprosessen. For det første er det i vurderingen av kunstnerisk kvalitet lagt opp til at panelet skal være til stede på forestillinger i perioden panelet gjennomfører sitt oppdrag, det vil si fra senhøsten 2014 til høsten 2015. Panelets mulighet til å se forestillinger er altså primært i tiden etter den angitte evalueringsperioden 2011–2014. Selv om det kan argumenteres for at forestillinger som vises i 2015 reflekterer arbeid som er gjort i årene før, peker dette mot at evalueringen også handler

¹ Jørn Langsted, Karen Hedmark, Charlotte Rørdam Larsen:
Ønskekvist, en håndbog i evaluering af teater, dans og musikk, Klim 2008

² Mens en summativ evaluering vurderer resultatene av et tiltak i etterkant, er det utviklingen på et bestemt tidspunkt underveis som vurderes i en formativ evaluering.

om å vurdere utviklingsprosesser likeså mye som resultater som kan isoleres til en fireårsperiode. For det andre er det en forutsetning at evalueringsprosessen foregår i dialog med DNO&B. En slik dialog vil best få fram institusjonens refleksjoner over utviklingen med den synsvinkelen som er mulig på det tidspunktet dialogen finner sted. Panelets dialog med DNO&B har i hovedsak foregått i 2015. Dialogen blir mest meningsfull når den i tillegg til å se bakover også peker framover med tanke på hvordan tidligere erfaringer legger grunnlaget for videre utviklingsarbeid. Til sammen betyr dette at evalueringen også får et framoverrettet og formativt element. Først og fremst har panelet ønsket å bidra til dette gjennom å reise spørsmål som kan bidra til både intern og ekstern diskusjon om utviklingen av DNO&B.

Mandatet spesifiserer at panelet skal bidra til informasjon og innsikt om DNO&B særlig når det gjelder kunstnerisk kvalitet og ressursutnyttelse. Dette er sider ved kunstnerisk virksomhet som ofte oppfattes som motsetninger. Panelet har arbeidet ut fra en oppfatning om at ressursutnyttelse og ressursprioritering på den ene siden og arbeidet for å realisere høy kunstnerisk kvalitet på den andre, må foregå i et fruktbart samspill for at en institusjon som DNO&B skal lykkes over tid.

Panelet har tatt som sitt utgangspunkt at mandatet fastsetter at det er DNO&B som institusjon som skal vurderes. Imidlertid er det karakteristisk for kunstverdenen at oppmerksomheten vendes mot enkeltindivider og deres prestasjoner. Enkeltmenneskers bidrag til resultatene ved en institusjon som DNO&B skal ikke undervurderes. Samtidig er kunstartene DNO&B arbeider med, utpregede kollektive kunstarter. Den virksomheten panelet skal evaluere, er av en type, omfang og kompleksitet som krever et fokusert blikk på hvordan kollektive og organisatoriske aspekter fremmer eller hemmer det kontinuerlige arbeidet for høy kunstnerisk kvalitet og for optimal ressursutnyttelse ved institusjonen.

Mandatet forutsetter at panelets vurdering av kunstnerisk kvalitet tar utgangspunkt i ønskevistmodellen. Panelet har opplevd dette som en fruktbar tilnærming til analysen av både enkeltforestillinger og av den kunstneriske kvaliteten ved institusjonen som helhet. Det ligger til grunn for ønskevistmodellen og for panelets bruk av den at spørsmål om kunstnerisk kvalitet er av en art det ikke finnes absolutte eller endelige svar på. Det dreier seg snarere om å drøfte prosesser hvor sentrale elementer kan fanges inn av begrepene vilje, evne og relevans. Panelet har på denne bakgrunn anlagt ønskevistmodellen som en tilnærming som gir mulighet til å drøfte ulike aspekter ved de utviklingsprosesser som finner sted ved DNO&B.

Avslutningsvis er det verdt å nevne som en begrensning ved panelets dialog med DNO&B at den har vært ført med nåværende ledelse. I evalueringsperioden har det vært flere lederskifter. Nåværende operasjonssjef og ballettsjef tiltrådte i 2012, mens musikk sjefen i evalueringsperioden avsluttet sitt engasjement ved nyttår 2015. Nåværende administrerende direktør tiltrådte høsten 2014. For å dekke hele evalueringsperioden like godt burde panelet ideelt sett også hatt dialog med tidligere ledere og hatt flere møter med den avgåtte musikk sjefen. Rapporten må leses i lys av at panelet ikke har hatt mulighet til å legge opp til en så omfattende prosess.

1.7 Rapportens struktur

Rapporten har ni kapitler. Kapittel én redegjør for de rammer og forutsetninger som er lagt til grunn for ekspertpanelets oppdrag og panelets tilnærming til og tolkning av oppdraget.

Kapittel to gir en kort omtale av Den Norske Opera & Ballett som helhet og forutsetningene for statlig tilskudd. Kapitlene tre, fire og fem omhandler de kunstneriske søylene ved Den Norske Opera & Ballett, henholdsvis Nasjonaloperaen og Operakoret, Nasjonalballetten og Operaorkestret.

Tema for kapittel seks er Den Norske Opera & Balletts publikumsarbeid. Kapittel syv omhandler institusjonens ressursutnyttelse. I kapittel åtte redegjør panelet for sin helhetsvurdering av Den Norske Opera & Ballett. Vedlegg til rapporten er samlet under kapittel ni.

Kapitlene tre til sju har en todelt oppbygging, med en innledende faktadel basert på DNO&Bs egenevalueringssrapport og en del to med panelets vurdering.

Som vedlegg følger en samlet framstilling av Den Norske Opera & Balletts rapporteringen av kvantitative målindikatorer for de overordnede målene om å: 1. *Bidra til et profesjonelt tilbud av teater-, opera- og danseforestillinger og andre sceneuttrykk over hele landet*, 2. *Bidra til høy kvalitet gjennom utvikling og fornyelse* og 3. *Bidra til å nå hele befolkningen*. Vedlagt følger også relevante indikatorer for musikkområdet. Tabellene omfatter kvantitative indikatorer for evalueringsperioden 2011–2014.

Et utvalg av enkelte nøkkeltall er også tatt inn i kapitlene to, tre, fire, fem og sju. Tallene gir bilde av utvalgte måltall, men er ikke gjensidig inkluderende.

Rapporten har følgende vedlegg:

Vedlegg 1: Panelets mandat

Vedlegg 2: Evalueringsskjema for Den Norske Opera & Ballett, 18.12.15

Vedlegg 3: Tabell over forestillinger panelet har sett i perioden oktober 2014– november 2015

Vedlegg 4: Rapportering Den Norske Opera & Ballett 2011–2014

Vedlegg 5: Kap. 324 Scenekunstformål – mål/resultatmål/resultatindikatorer og kap. 323 Musikkformål – utvalgte mål/resultatmål

Egenevalueringssrapporten fra Den Norske Opera & Ballett og ekspertpanelets rapport er offentlige. Dokumentene er tilgjengelige på Kulturdepartementets hjemmeside:

www.regjeringen.no/rapporterogplaner

(Søket avgrenses ved å velge Kulturdepartementet under *Alle departement*)

2 Den Norske Opera & Ballett

Den Norske Opera & Ballett AS (DNO&B) er Norges største musikk- og scenekunstinstitusjon. Organisasjonen ble stiftet i 1957 som Den Norske Opera og hadde tilhold i Folketeatret i Oslo fra 1959. Planene for bygging av et nytt hus for opera og ballett ble igangsatt i 1997. Målet var å gi muligheter for flere forestillinger og mer varierte oppsetninger som kunne nå og engasjere et stort og bredt sammensatt publikum, jf. St.prp. nr. 37 (1997–1998) *Et nytt operahus*.

Nye lokaler i Bjørvika ble ferdigstilt i 2008. Institusjonen skiftet samtidig navn til Den Norske Opera & Ballett. Bygget har tre publikumssaler: Hovedscenen, Scene 2 og Prøvesalen. I tillegg kommer publikumsområder og produksjonsdelen av operahuset med prøvesaler, sang- og ballettstudioer, kontorer, verksteder og lager.

Virksomheten er organisert som et aksjeselskap med staten som eneaksjonær. Selskapets hovedaktivitet er produksjon og formidling av opera og ballett av høy kvalitet til et bredt publikum. Selskapet har et styre på sju medlemmer, hvorav fem er oppnevnt av staten, herunder styreleder og nestleder. To styremedlemmer og to observatører velges av de ansatte. Styreleder i evalueringsperioden har vært Ellen Horn.

Ved innflytting i nytt hus vedtok styret en ny styringsmodell med likestilling av kunstformene opera og ballett. Det ble videre etablert en ny lederstruktur med en overordnet administrerende direktør og seks likestilte fagdirektører, hhv. operasjef, ballettsjef, musikk sjef, markeds- og kommunikasjonsdirektør, teknisk direktør og stabsdirektør. Administrerende direktør for perioden 2008–2014 var Tom Remlov. Nils Are Karstad Lysø tiltrådte stillingen som administrerende direktør i august 2014.

I 2011 hadde Den Norske Opera & Ballett 634 årsverk. DNO&B oppgir antallet årsverk i 2014 til 608, fordelt mellom de kunstneriske kompaniene Nasjonaloperaen, Nasjonalballetten og Operaorkestret (271), tekniske avdelinger (229) og administrasjonen (108). Årsverksreduksjonen i perioden har ifølge DNO&B i all hovedsak funnet sted innen teknisk personale.

Funksjoner knyttet til operabyggets restauranter, vaktjeneste, bedriftshelsetjeneste og vedlikehold er organisert som innleide tjenester og er av DNO&B beregnet til ca. 50 årsverk. I tillegg kommer mellom 1000–1500 personer per år som er engasjerte på kortere og lengre kontrakter.

Forvaltning av eiendommen er lagt til Statsbygg med en kostnadsdekkende leie fra DNO&B. Statsbygg har et kontraktsmessig ansvar for å dekke løpende forvaltning, drift, renhold, energi og periodisk utskifting og vedlikehold av bygget. DNO&B har selv ansvar for utskifting og vedlikehold av teaterteknisk utstyr og vedlikehold av brukerstyr.

2.1 Statlige føringer

Hovedmålene for det statlige tilskuddet til scenekunstheltet i evalueringsperioden, og herunder DNO&B, har vært å bidra til et profesjonelt tilbud av teater-, opera- og danseforestillinger og andre sceneuttrykk over hele landet, høy kvalitet gjennom utvikling og fornyelse, nå hele befolkningen og effektiv ressursutnyttelse. For årene 2011–2013 var større mangfold også et av hovedmålene. I 2013 ble målet spesifisert til å omfatte større inkludering, mangfold og tilgjengelig.

Kulturdepartementet er eneste offentlige økonomiske bidragsyter til DNO&B. Det årlige tilskuddet gis som et rammetilskudd og skal dekke alle sider av virksomheten. Det påligger DNO&B å sikre at driften er økonomisk forsvarlig, herunder at likviditeten er god, at bygninger og utstyr blir vedlikeholdt, og at det blir avsatt tilstrekkelige midler til investeringer, samt til fri egenkapital som sikkerhet mot uforutsette kostnads- og inntektssvingninger. DNO&B skal også målrette virksomheten og utvikle styringssystemer som sikrer god kunstnerisk, faglig og publikumsmessig måloppnåelse, og som gir god ressursforvaltning.

Det statlige rammetilskuddet til DNO&B har i evalueringsperioden økt med 136,6 mill. kroner; fra 488 mill. kroner i 2010 til 577 mill. kroner i 2014. Følgende føringer har vært knyttet til økte bevilgninger:

- 48,2 mill. kroner i 2011, herunder 14,5 mill. kroner til økte kostnader i forbindelse med endringer i overenskomster for musikerne og 20 mill. kroner til økt husleie til Statsbyggs vedlikehold.
- 20,4 mill. kroner i 2012 til langsiktige verdibevarende vedlikehold av teatertechnik og brukerutstyr og til ansettelse av fem nye dansere i Nasjonalballetten, begge tiltak for innfasing over to år. Det ble videre gitt et engangstilskudd på 0,5 mill. kroner til direkteoverføring til kino av Nasjonalballettens produksjon av *Nøtteknekkeren*.
- 48,5 mill. kroner i 2013, hvorav 25 mill. kroner til å sikre likviditeten. Resten av økningen skulle dekke bl.a. de merutgifter DNO&B fikk ved ansettelse av fem nye dansere i 2012 og til langsiktig verdibevarende vedlikehold. Framtidige større utskiftninger skulle etter dette løses ved kontantfinansiering. Grunnet økte pensjonskostnader og -premier ble DNO&B pålagt innsparinger med en likviditetsmessig effekt på 20 mill. kroner, med full virkning i 2015.
- Likviditetstilskuddet på 25 mill. kroner ble videreført for 2014.

2.2 Andre særskilte forutsetninger

I tilskuddsbrevene til DNO&B for 2011–2014 ble det blant annet lagt vekt på følgende:

- utnytte egeninntekspotensialet og aktivt utvikle inntektskilder
- samarbeid innenfor og på tvers av kunstuttrykk og geografiske områder for å oppnå bedre kunstneriske resultater og god ressursutnyttelse

- bidra til fornyelse og utvikling blant annet gjennom samarbeid både med ensembler og frie grupper, samt med andre institusjoner
- utvikle og iverksette strategier og planer med sikte på å nå ut til et bredt publikum
- utstrakt samarbeid med region- og distriktsoperaene
- medvirke til at oppsetninger kan transmitteres for visning på fjernsyn
- særskilt rapportering av pensjonsforhold.

I forbindelse med markeringen av Grunnloven i 2014 ble det forventet av DNO&B på linje med øvrige tilskuddsmottakere på kunst- og kulturområdet skulle planlegge prosjekter og arrangementer i tilknytning til jubileet.

For 2011 ble DNO&B bedt om særskilte statusrapporter for opptrappingsplan, husets funksjonalitet, riksdekkende operativitet, samarbeid med andre aktører på opera- og dansefeltet i Norge og musikkdramatikkprosjektet Verker under veis, samt bruken av ny teknologi.

For 2012 ble det lagt inn en forutsetning om en riksdekkende virksomhet med opera og ballett og videre at det ble lagt fram en plan for styrket turnévirksomhet og samarbeid med operamiljøene rundt i landet fra 2013. DNO&B ble videre bedt om å redegjøre for planer om digital formidling av Operaens forestillinger kommende år. Det ble presisert at digital formidling er et supplement til Operaens riksdekkende virksomhet og ikke erstatter Operaens turnéaktivitet.

Som følge av det ekstraordinære likviditetstilskuddet måtte DNO&B fra 2013 rapportere kvartalsvis til Kulturdepartementet.

2.3 Egenevaluering

I strategiplan vedtatt av styret for 2010–2014 er hovedoppdraget for DNO&B å presentere «opera, ballett og konsert av høy kunstnerisk kvalitet innenfor et stort register av uttrykk og tilgjengelig for et bredest mulig publikum».

Visjonen er å gjøre livet større gjennom å gi innsikt, bevege, begeistre og forandre, skape de enestående øyeblikkene og de unike opplevelsene som samlet gir noe større enn virkeligheten.

Misjonen er å være riksdekkende i programmeringen og funksjonen som landets største og viktigste kulturinstitusjon.

Verdien er å være profesjonell, uredd og sjenerøs i betydningen å levere på høyt nivå, ta de modige valgene og by på seg selv og være inkluderende.

Løftet er å lykkes gjennom mangfold og eksklusivitet, kompromissløs kvalitet og høy aktivitet og tradisjon og provokasjon.

Videre skal DNO&B ha et særskilt ansvar som dannelsesarena og som naturlig partner for andre deler av norsk samfunnsliv, og ha ressurser til å ta initiativer på vegne av hele kulturfeltet.

Et profesjonelt tilbud av opera- og ballettforestillinger og konserter over hele landet

Som eneste nasjonale og riksdekkende institusjon innen sine kunstarter har DNO&B som mål å bidra til å videreutvikle den skapende og produserende ballett- og operavirksomheten i landet. Videre heter det at målet er å være toneangivende innen opera og ballett, slik at egen signatur og målet om høy aktivitet ivaretas.

For perioden 2011–2014 rapporteres bl.a. følgende nøkkeltall for DNO&B samlet:

Resultatindikatorer (årlig rapportering)	2011	2012	2013	2014	Gj.snitt 2011–14
Totalt antall forestillinger	482	527	558	606	543
Forestillinger på turné i Norge	24	24	25	31	26
Forestillinger rettet mot barn og unge	174	164	226	228	198

Kilde: DNO&B

Tabellen omfatter aktivitet knyttet til Nasjonaloperaen, Nasjonalballetten og Operaorkestret, samt produksjoner og forestillinger innen andre sjangre og mangfoldsproduksjoner som ikke naturlig hører inn under de tre kunstneriske søylene. For 2014 utgjorde kategorien *alt annet* 18 produksjoner og 51 forestillinger på egen scene med et publikum på vel 25 000.

Høy kvalitet gjennom utvikling og fornyelse

Om den kunstneriske virksomheten heter det i egenevalueringen at «Opera og ballett skal være likestilte kunstarter, og egne produksjoner og co-produksjoner vil utgjøre hovedtyngden av repertoaret». Videre heter det at: «Bestillingen av nye verk innen opera og ballett samt rene musikkverker, fra norske så vel som fra utenlandske opphavsmenn, skal opprettholdes eller styrkes, og innslaget av uroppførrelser på repertoaret skal økes».

Årlig skal det inngå minst ett utenlandsgjestespill (opera, ballett eller orkester) i det ordinære sesongrepertoaret på Hovedscenen. Dette skal i utgangspunktet gjennomføres uten nettobelastning på DNO&Bs driftsbudsjett.

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

For perioden 2011–2014 rapporteres bl.a. følgende nøkkeltall for institusjonen samlet:

Resultatindikatorer (årlig rapportering)	2011	2012	2013	2014	Gj.snitt 2011–14
Totalt antall produksjoner	91	128	125	126	118
Antall egne produksjoner	49	71	60	65	61

Kilde: DNO&B

Nå hele befolkningen

Det er et mål for DNO&B at publikumssammensetningen skal gjenspeile demografien i det moderne Norge, og at det gjennomsnittlige setebelegget skal være minst 90 prosent. I egenevalueringen framgår det at gjennomsnittlig setebelegg for DNO&B har vært 86 pst. i evaluingsperioden. Siden åpningen i Bjørvika i 2008 skal over 12 millioner besøkende ha vært på huset og 1,5 millioner publikummere har løst billett til forestillingene.

For perioden 2011–2014 rapporteres bl.a. følgende nøkkeltall for institusjonen samlet:

Resultatindikatorer (årlig rapportering)	2011	2012	2013	2014	Gj.snitt 2011–14
Totalt antall publikum	262 498	313 666	301 070	313 723	297 739
Publikum på turnéforestillinger i Norge	9 480	8 157	9 246	6 676	8 390
Publikum i utlandet	1 500	4 669	1 288	5 435	3 223

Kilde: DNO&B

3 Nasjonaloperaen og Operakoret

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

Per Boye Hansen ble ansatt som operasjef våren 2012 med repertoaransvar fra sesongen 2013–2014. Boye Hansen etterfulgte Paul Curran (2007–2012).

3.1 Egevaluering

Visjonen «Vi skal gjøre livet større» er styrende for Nasjonaloperaens arbeid.

Overordnet mål er å skape forestillinger av høy kvalitet og som innfrir viktige forutsetninger som originalitet (vilje), profesjonalitet (evne) og relevans.

I egevalueringen heter det at «formålet er det som skapes på scenen hver kveld, og møtet mellom det som skapes og det erfarende publikum. Når visjon skal nedfelles i mål- og resultatindikatorer, er det originalitet i det som skapes, profesjonaliteten i det som utøves, og relevansen av det som formidles av og i vår tid, som må vurderes».

Et profesjonelt tilbud av opera- og ballettforestillinger og konserter over hele landet

For perioden 2011–2014 rapporteres bl.a. følgende nøkkeltall for Nasjonaloperaen:

Resultatindikatorer (årlig rapportering)	2011	2012	2013	2014	Gj.snitt 2011–14
Totalt antall forestillinger	212	158	243	207	205
Forestillinger på turné i Norge	6	8	13	9	9
Forestillinger i utlandet	-	5	-	-	1
Transmisjoner	1	1	-	-	1
Forestillinger rettet mot barn og unge	104	45	120	94	91

Kilde: DNO&B

I egevalueringen redegjør Nasjonaloperaen for en omlegging av produksjonsstrukturen, fra en i hovedsak rendyrket stagione-struktur³ til en semi-stagione-struktur, som de mener er bedre tilpasset husets kapasitet og en forutsetning for å kunne øke både antall titler og antall forestillinger.

Det primære målet er ifølge Nasjonaloperaen å få fram store nye verker på Hovedscenen, alene eller sammen med andre. I egevalueringen heter det at «vi er avhengige av å lykkes på Hovedscenen for å forsvare vår legitimitet». For Nasjonaloperaen har Scene 2 en komplementær funksjon som scene for barn og unge, forestillinger nærmere underholdningssegmentet og for nyskaping.

Nasjonaloperaen samarbeider med Nasjonalballetten. Nasjonaloperaen beskriver de to ensemblene som to likeverdige og selvstendige kompanier, som deler hus og lik tilgang til

³ Et rent stagione-system spiller operaene *en suite*, det vil si at huset konsentrerer seg om én oppsetning av gangen. I *repertoar-systemet* spilles flere produksjoner parallelt.

scenetid, men ikke nødvendigvis likeverdige budsjett og ressurser. Nasjonaloperaen mener modellen krever tydelighet om kunstneriske valg og gir synergieffekter og fruktbare dialoger.

Nasjonaloperaen co-produserer også internasjonalt, i evalueringsperioden blant annet med Det Kongelige Teater i København 2014, Deutsche Oper Berlin 2014 og Hamburgische Staatsoper 2015. Nasjonaloperaen deltar i Opera Europas digitaliseringsprosjekt The Opera Platform sammen med 14 andre operahus og festivaler. Målet er å vise bredden av europeisk høykvalitetsopera til et internasjonalt publikum. DNO&B er også en del av nettverket Opera Europa med 155 operahus og festivaler i 39 land.

Høy kvalitet gjennom utvikling og fornyelse

I egnevalueringen framgår det at Nasjonaloperaen legger opp til en repertoarprofil som er variert og med presentasjon av operalitteraturen. Repertoaret skal inkludere de ti mest sentrale klassiske verkene⁴, sentrale verk fra den romantiske perioden, barokkopera med særlig vektlegging av historisk framføringspraksis, Mozarts operaer, samt verker fra det 20. århundret. Nasjonaloperaen ser det også som sin oppgave å initiere, utvikle og framføre nye verk fra Norge og utlandet. For å være på høyde med de beste europeiske operahusene, mener Nasjonaloperaen de burde produsere fem nye produksjoner per år. Per i dag produserer de mellom to og tre. Fra 2012 har målet vært et økt antall produksjoner og et 50/50-forhold mellom nye produksjoner og repriser. Formålet er å øke tilbudet til publikum så vel som å bidra til kompetanseheving internt. Det oppgis at antallet titler for sesongene 2011/2012 og 2012/2013 var sju og åtte. For 2014/2015 oppgis antallet til tolv titler, hvorav fire nyproduksjoner og åtte repriser.

Nasjonaloperaen tilstreber en balanse mellom nye egenproduksjoner, nye produksjoner som enten kjøpes, leies eller co-produseres, samt repriser. I egnevalueringen framheves det at underdimensjonert verkstedskapasitet og begrensede økonomiske rammer gjør det nødvendig med samproduksjoner. Framtidig mål er minst tre helt nye egenproduksjoner med premiere i Oslo, to nye forestillinger som kan kjøpes/leies/co-produseres og seks til sju repertoarforestillinger. Ønsket antall titler er elleve til tolv per år.

⁴ *Carmen, Barberen i Sevilla, Tryllefløyten, Figaros bryllup, Don Giovanni, Rigoletto, La traviata, La bohème, Tosca og Madama Butterfly*

For perioden 2011–2014 rapporteres bl.a. følgende nøkkeltall for Nasjonaloperaen:

Resultatindikatorer (årlig rapportering)	2011	2012	2013	2014	Gj.snitt 2011–14
Totalt antall produksjoner	25	24	33	27	27
Antall egne produksjoner	14	22	19	19	19
Antall samproduksjoner	5	2	12	7	7
Antall produksjoner av norsk samtidsopera	5	2	7	2	4
Antall produksjoner av utenlandsk samtidsopera	2	1	2	5	3

Kilde: DNO&B

Ifølge egevalueringen skal Nasjonaloperaens egenart utvikles i spennet mellom europeisk operatradisjon og en yngre norsk operatradisjon i utvikling. Nasjonaloperaen vil løfte fram norske regissører og sangere med et stort internasjonalt potensial, men vil ikke la nasjonalitet være bestemmende for hvem som skal skape og produsere på scenen. Som et eksempel nevnes valget av en estisk komponist til å skape en ny Peer Gynt-opera.

Det er videre et mål å dyrke fram sterke sangere og solistprestasjoner innenfor ensemblet, blant annet gjennom et repertoar som gir det faste solistensemblet utfordringer og utviklingsmuligheter. Eksempelvis programmeres Mozarts operaer i et sesongprogram der sangerne også får bryne seg på verker fra det 20. århundre. Av samme grunn engasjeres også internasjonale coacher. Nasjonaloperaen ser det også som viktig regelmessig å presentere de fremste norske operasangerne, også sangere som selv velger å stå utenfor det faste ensemblet.

Bruk av besøkende regissører og dirigenter anses av Nasjonaloperaen som viktig virkemiddel for å heve nivået på orkester, kor og solister. I tillegg vil Nasjonaloperaen «framdyrke og benytte norske regitalenter». Fast gjesteregissør skal ifølge Nasjonaloperaen over en treårsperiode regissere én ny oppsetning i året.

Siden 2010 har Nasjonaloperaen samarbeidet med Norsk Komponistforening om *Verker under veis* - et laboratorium for utvikling - der formålet er å styrke utviklingen av verker for opera/musikkteater, ballett, samt ren orkesterpresentasjon. For å få fram nye verk samarbeides og co-produseres det også med Ultima-festivalen.

Operakoret medvirker i de fleste operaproduksjonene, årlig mellom 90 og 120 forestillinger. Koret har årlige fagrelaterte workshops og individuell coaching, og samarbeider også med andre institusjoner om utviklingstiltak.

Det samarbeides bredt med bl.a. Barratt Due musikk institutt og Operahøgskolen (KHiO) og med Norges musikkhøgskole om utvikling av Barnekoret. Målet er å gi barna de best mulige forutsetninger til å fungere optimalt under deltagelse i Nasjonaloperaens hovedrepertoar. Nasjonaloperaen produserer også barneopera med barn i ledende roller.

Det framgår av egevalueringen at de kunstneriske avgjørelsene i Nasjonaloperaen tas av operasjefen. Dette begrunnes med hensynet til enhetlig identitet og kunstnerisk profil. Det er i tillegg dialog med musikk sjef, fast ansatte solister, kormester, operakorets tillitsvalgte og orkestret. Operasjefen har også nær dialog med produsentene under planlegging, gjennomføring og evaluering av operaproduksjonene. I etterkant av en produksjon er det innført bruk av evalueringsrapporter som skal ende i ett til to konkrete forbedringspunkter og bevaringspunkter. Alle avdelinger i operahuset inviteres til kollasjoning ved prøvestart. Internmagasinet Backstage har egne *På scenen*-sider som omhandler ulike aspekter ved et verk eller en oppsetning.

Dramaturgiatet ble ifølge egevalueringen oppløst i 2009. Arbeidet med utvikling av ny musikkdramatikk, som tidligere lå under operasjefen, ble erstattet av programmet *Verker under veis* i samarbeid med Norsk Komponistforening, og med økonomisk bistand fra Anders Jahres Humanitære stiftelse. Administrerende direktør ble ansvarlig for denne delen av virksomheten.

I 2014 ble det etablert et samarbeid med Universitetet i Oslo, Norges musikkhøgskole og Det Norske Videnskaps-Akademi om undervisnings- og seminartilbud som kan styrke operainteressen innenfor høyere utdanning og forskning. I 2015 resulterte dette i et heldagsseminar om *Lohengrin*, i Videnskapsakademiets lokaler.

Høsten 2015 starter det første studieemnet i operaproduksjon, *Opera Through The Stage Door* ved Institutt for musikkvitenskap ved Universitetet i Oslo og DNO&B. Både bachelor- og masterstudenter kan ta eksamen i emnet.

Nå hele befolkningen

Egevalueringen gir ikke en nærmere definisjon av målgruppene for Nasjonaloperaen. Under tittelen «målgrupper» anføres det at DNO&B «jobber kontinuerlig for å senke terskelen inn til operahuset, men uten å senke terskelen på det kunstneriske innholdet». Videre heter det at opera skiller seg fra mye annet i dagens samfunn og skal ikke være underholdningsindustri. Derimot krever opera «at publikum investerer av seg selv i det som møter dem – hvis ikke står opera i fare for å miste sin relevans.»

Innholdet i enhver operaoppsetning bør ifølge Nasjonaloperaen relatere seg til publikum i dag. De ser det derfor som sin oppgave å presentere et bredt spekter av estetiske uttrykk og ikke dyrke en spesiell stil, eller å la én eller få regissører få dominere.

Nasjonaloperaen ser det som en «uttalt oppgave» å være en opera for hele Norge og viser til lang tradisjon for samarbeid med lokale aktører etter Riksopera-modellen, der Nasjonaloperaen bidrar med solister, dirigent, regissør, scenografi, kostymer etc. og lokal arrangør holder spillested, orkester, kor og lokal teknisk assistanse. Styrking av regionopera flere steder i landet har bidratt til økt profesjonalisering og større grad av samarbeid om store oppsetninger. Det har siden 2000 vært et nært samarbeid med Filharmonien i Murmansk. Det er også mange eksempler på samarbeid om konserter og ulike typer turnévirksomhet med aktører innenfor paraplyorganisasjonen Opera Norge. Det vises også til kompetansesenteret

Scenerommet, som leier ut teknisk utstyr, kostymer, rekvisitter, noter og scenografi og *Prøverommet* som er en landsdekkende læringsarena for kostymefaget.

Gjennom formidlingsaktiviteter og samarbeidsprosjekter jobbes det ifølge Nasjonaloperaen aktivt for at stadig flere skal komme innenfor operahusets dører. De kunstneriske søylene har ansvar for produksjon av forestillinger for barn og unge. I tillegg jobber markedsavdelingen med synliggjøring på flere arenaer.

For å gjøre opera mer relevant er Nasjonaloperaen på jakt etter nye talenter, skaper kontakt på tvers av kunstformer, bygger bro mot teater og ha utradisjonell rollebesetning. Som eksempel nevnes i *Tryllefløyten* med komikeren Atle Antonsen i rollen som Papageno (2015) og konserten med Black-metal-bandet Satyricon i samarbeid med Operakoret (2013).

For perioden 2011–2014 rapporteres bl.a. følgende nøkkeltall for Nasjonaloperaen:

Resultatindikatorer (årlig rapportering)	2011	2012	2013	2014	Gj.snitt 2011-14
Totalt antall publikum	106 796	122 973	133 828	120 134	120 933
Publikum på turnéforestillinger i Norge	2 356	1 910	5 227	2 375	2 967
Publikum i utlandet	-	3 919	-	-	980
Publikum på forestillinger rettet mot barn og unge	10 494	8 726	18 853	11 713	12 447

Kilde: DNO&B

3.2 Panelets vurdering av kunstnerisk kvalitet

Sammenlignet med de andre skandinaviske landene er DNO&B en meget ung institusjon, båret fram av noen internasjonalt kjente norske kunstnere og en rekke visjonære personligheter.

I København ble Den Kongelige Opera etablert allerede i 1748 og i Stockholm ble Kungliga Operan etablert i 1773. Den Norske Opera ble grunnlagt i 1957 med den internasjonalt kjente norske sopranen Kirsten Flagstad (1895–1962) som den første og meget engasjerte leder (1958–1960). Frivillig, og uten lønn, påtok hun seg å utvikle fundamentet for en nasjonal operainstitusjon. Hun investerte også egne midler, blant annet for å knytte til seg unge sangere og utvide det opprinnelige orkestret.

Fra 1959 ble Folketeatret på Youngstorget spillested for operaen, inntil overflytting til det nye operahuset i Bjørvika i 2008. Fra starten hadde institusjonen en besetning på 10 sangsolister, men med ambisjon om å spille en rolle i det norske samfunnet. Operaen hadde bl.a. en

omfattende turnévirksomhet fra første sesong, med både opera og operetter på programmet⁵.

Opp gjennom 60- og 70-tallet bygde Den Norske Opera videre på Flagstads pionerarbeid, med norsk ledelse og norske sangere som bærende i ensemblet, og med videreutvikling av orkester og kor. Repertoaret var internasjonalt, og det ble også presentert gjestespill fra Stockholm og Bolsjoj-Operaen i Moskva. Det ble gjennomført flere radio- og TV-overføringer, og opera ble en fast del av det norske musikk- og teaterlivet.

Perioden i 80-, 90- og de tidlige 00-årene var avgjørende for institusjonens utvikling, hvor internasjonal, kunstnerisk kvalitetsutvikling ble en synlig strategi, gjennom tilknytning av kunstneriske kapasiteter som sangere, dirigenter, instruktører og musikksefer. Ved innflytting i det nye operahuset i Bjørvika i 2008 var Nasjonaloperaen dermed et operakompani med høy kvalitet og gode internasjonale forbindelser. De nye bygningsmessige rammene viste seg å være velfungerende. Både nasjonalt og internasjonalt vurderes huset i dag som et av de mest vellykkede nye kulturbyggene, med store kvaliteter på arkitektur og infrastruktur.

Som utgangspunkt for panelets vurdering av kunstnerisk kvalitet er det historiske perspektivet et viktig bakteppe.

Perioden som evalueres i denne rapporten deles mellom to operasjefer. Siden panelets dialog kun har vært med nåværende ledelse, er fokuset også størst på nåværende operasjefs programprofil.

I vurderingen av kunstnerisk kvalitet i evalueringsperioden har panelet tatt utgangspunkt i DNO&Bs nåværende visjon om «å gjøre livet større», misjonen «DNO&B skal være hele Norges operahus» og verdiene «profesjonell, uredd og sjenerøs». Dessuten har panelet lagt til grunn DNO&Bs løfter om «mangfold OG eksklusivitet», «kompromissløs kvalitet OG høy aktivitet» samt «tradisjon OG provokasjon». Panelet har stilt seg spørsmål om institusjonen etterlever disse målene, og virkelig gjør livet større.

3.2.1 Vilje

I egevalueringssrapporten prioriterer nåværende ledelse i høy grad vilje-delen, hvor visjon, ambisjoner og strategiske og operative vurderinger beskrives utførlig. Vilje til å skape nåtidig tenkt musikkdramatikk er et svært sentralt budskap innledningsvis i egevalueringen. Dette omfatter helt nyskrevet musikkdramatikk og nye sceniske versjoner av titler fra operarepertoaret i spennet fra Monteverdi til helt nye verk av nålevende opphavsmenn, verk som har forutsetning for å tale direkte til moderne mennesker i dag.

Visjonen «vi skal gjøre livet større» er styrende for Nasjonaloperaens tenkning og disposisjoner. Den skal skape musikkteater som «gir oss erfaringer om oss selv, om hverandre og om den verden vi befinner oss i». Operakunsten har ifølge Nasjonaloperaen «(...) ikke noe annet mål enn å være kunst, men det er samtidig dens store mål", og videre: «Kunstens frihet til å være unyttig gir den sin mest grunnleggende verdi og gjør at den utfyller sin viktigste –

⁵ Kilde: *Norges Opera og balletthistorie* Hovedredaktør: Arvid Vollsnes. Utgitt oktober 2010

livsutvidende – oppgave. Utfyller vi denne oppgaven, gir vi et vesentlig bidrag til det samfunnet vi er en del av.» Høy kvalitet, profesjonalitet og originalitet framheves som vesentlig for institusjonens drift.

Panelet finner det prisverdig av Nasjonaloperaen å holde fast på en slik målsetting for et moderne musikkteater, i en tid da samfunnet tillegger nytteperspektivet stadig økt vekt. Man kan likevel anføre at det er snakk om en litt elitær holdning, når kunst for kunstens egen skyld fastholdes som utgangspunkt. Nasjonaloperaen har som grunnholdning at dersom kunsten har kvalitet, er den relevant. Holdningen er helt akseptabel, men gir også noen utfordringer i forhold til den samtid kunstinstitusjoner opererer i, der de har konstant behov for å befestе sin legitimitet.

Under avsnittet om repertoarstruktur i egevalueringen beskrives Nasjonaloperaens valg av produksjonsstruktur. I operavirksomhet er ytterpunktene *stagione* (produksjon av en tittel som spilles i samlet blokk) og *repertoar*-teater (der oppsetningene løpende skifter over en periode). *Semi-stagione*, der de to strukturprinsippene kombineres, er en kjent internasjonal modell.

DNO&B har tradisjonelt vært et *stagione*-orientert virksomhet, der hele huset har fokusert på kun én tittel i en gitt periode. Denne produksjonsmetoden er den foretrukne blant skapende kunstnere, siden man da kan arbeide fullt konsentrert om kun én oppsetning både teknisk og kunstnerisk.

Kritikken mot repertoarteater er vanligvis at mange titler produseres med begrensede prøvemuligheter og dermed oppstår risikoen for kvalitetsforringelse. Bortsett fra noen få operascener er denne formen for repertoarteater-virksomhet ikke lenger den foretrukne. I evalueringsperioden ses en tendens til større vektlegging av repertoarteater fra den opprinnelige målsettingen om en 50/50-fordeling i forbindelse med en ønsket volumøkning.

En annen viktig faktor er forholdet mellom egenproduksjoner og innleide produksjoner/repriser. En helt ny tittel blir skapt fra grunnen av og utvikles fra et team valgt av kunstnerisk ledelse. Oppsetningen har på sett og vis «nyhetsverdi» på alle nivåer. Denne typen produksjoner tiltrekker seg normalt oppmerksomhet også internasjonalt. Mellommodellen er en innleid produksjon som har vært vist andre steder, hvor solister og musikalsk ledelse rollebesettes på nytt. Denne typen produksjoner har begrenset nyhetsverdi, men kan naturligvis ha stor attraksjon lokalt, og kan følgelig være et godt valg. Målsettingen er grunnleggende å skape nye produksjoner, som kan gi internasjonal omtale av Nasjonaloperaen i øverste europeiske divisjon, «samtidig som kravet om egen signatur og målet om høy aktivitet ivaretas.» Det strategiske valget med en forskyvning mellom repertoar/repriser og nyproduksjoner har konsekvenser for organisasjonen og planleggingsarbeidet, siden den stiller større krav til planlegging av bruken av fysiske fasiliteter og tilhørende teknisk personale, og for bruk og sammensetning av det kunstneriske personalet. Panelet anerkjenner ønsket om å ha flere titler til rådighet, og ambisjonen om å prioritere nye produksjoner for å styrke Nasjonaloperaens egenart, indre kvalitetsutvikling, merkevare og attraksjon.

Panelet spør seg om det kan være fordelaktig å vurdere mulighetene for samarbeid med faste partnere, slik at sammenlignbare operahus kan utvikle produksjoner i en gjensidig prosess, og med et gjensidig utviklingsperspektiv. Da vil behovet for kjøp/overtakelse/leie av eldre produksjoner kunne reduseres. Panelet spør seg også om slike samarbeidsrelasjoner kan inneholde utveksling av «beste praksis-erfaringer» på flere områder for operavirksomheten, eventuelt gjennom periodevis utveksling av personell med særlig kompetanse.

Nasjonalooperaens ledelse har i egevalueringen nevnt sammenlignbare europeiske operahus, som for panelet virker som opplagte potensielle partnere for mer intensivt samarbeid.

Som eksempel på en vellykket produksjon i perioden har panelet registrert *Lady Macbeth fra Mtsensk* i samarbeid mellom Nasjonaloperaen og Deutsche Oper i Berlin, med norsk instruktør (Ole Anders Tandberg) og dramaturgisk adaptasjon til norsk fiskemiljø. Panelet noterer seg at denne produksjonen bidro til internasjonalt fokus på Nasjonaloperaen, norske kunstnere og den norske kunstarena, i et viktig internasjonalt musikkteatermiljø og i meningsdannende mediers bevissthet.

Et annet eksempel fra perioden er *Händels Alcina*, som ble co-produsert med Den Kongelige Opera i København, en gjensidig utviklingsproduksjon med det eksterne orkestret Barokksolistene. Panelet registrerer at produksjonen ble et eksempel på ønsket om å ivareta barokkopera så tett på historisk oppføringspraksis som mulig, og dermed på linje med de standarder det arbeides etter internasjonalt. Produksjonen bidro samtidig til å utvikle barokkoperaen i Norge.

I perioden er det framført titler fra barokk, via wienerklassisk til romantikken, det 20. og det 21. århundret. Mozarts operaer framstår som de sentrale verk de er i repertoaret, og dels som verktøy for å utvikle kvaliteten både i orkestret og for solistensemblet. Det er Nasjonaloperaens ønske å utvikle en særskilt workshop-virksomhet rundt dette repertoaret på Scene 2.

Det romantiske og senromantiske/impresjonistiske repertoaret ivaretas i evalueringsperioden med sentrale titler av Bellini, Rossini, Verdi, Wagner, Offenbach, Puccini og Debussy.

Endelig er det en ambisjon å produsere en sentral tittel fra det siste århundret hver sesong. I evalueringsperioden er det framført utfordrende og vesentlige titler som bl.a. Brittens *Peter Grimes*, Bergs *Lulu*, Ligetis *Le Grand Macabre* og Sjostakovitsj', *Lady Macbeth fra Mtsensk*. (Etter evalueringsperioden: Janaceks *Katya Kabanova* og Bergs *Wozzeck* i 2017).

Nasjonalooperaen åpner for å spille operette/musikal, men i evalueringsperioden er det kun framført én tittel innen denne repertoargruppen: Johan Strauss' *Flaggermusen*.

Endelig er nyskapte (og norske) verk et spesielt innsatsområde. Nasjonaloperaen uttaler at: «En nasjonalopera bør ha som en naturlig oppgave å initiere, utvikle og framføre nye verk. Den har først og fremst et ansvar overfor sitt eget lands skapende kunstnere, men bør også kunne tenke internasjonalt når det gjelder urframførelser.» I evalueringsperioden er det framført bl.a. Gisle Kverndokks *Den fjerde nattevakt* og Jüri Reinveres *Peer Gynt*.

Nasjonalooperaen samarbeider med Norsk Komponistforening om *Verker underveis* som et laboratorium.

Panelet anerkjenner evalueringsperiodens varierende repertoar, med presentasjon av en lang rekke sentrale titler, hvorav noen oppføres for første gang i Norge. Generelt framstår Nasjonaloperaens tittelkatalog som dekkende, ambisiøs og kompetent. I repertoarstrategien for årene etter 2015 har panelet notert at det vil komme ytterligere kjernetitler, især fra det tyske repertoaret (Wagner/Strauss) og det slaviske/russiske/franske repertoaret. Status viser et stort engasjement for ny musikkdramatikk, især for nye, norske titler.

Det åpnes for at Nasjonaloperaen skal kunne spille flere operetter og musikaler. Panelet spør om Nasjonaloperaen er åpen for en slik sjangerbredde, og om Nasjonaloperaen med sine fordelaktige ressurser og rammer i den forbindelse kan tenke nytt om dette repertoarets relevans i en moderne tid.

Det er et krav i Nasjonaloperaens samfunnsoppdrag å stimulere til produksjon av ny, norsk opera. Et eksempel på dette er *Verker under veis*, for utvikling av nye verk. Ordningen ble etablert med midler fra Anders Jahres Humanistiske Stiftelse (2011–2013). Panelet etterlyser en omtale av erfaringer og vurderinger omkring dette prosjektet.

Innen temaet tradisjon og fornyelse beskriver ledelsen i egevalueringsrapporten de overveielser som ligger til grunn for valg av regiuttrykk. I evalueringsperioden er det i flere tilfeller valgt regiløsninger som har skapt debatt. Panelet anerkjenner at Nasjonaloperaen som en levende kulturinstitusjon som tenker nåtid, lever opp til løftet om «tradisjon og fornyelse». Enkelte svært kjente titler er blitt realisert i oppsetninger som også i Norge kommer til å aktualisere det stadige dilemmaet i den internasjonale operaverden vedrørende forholdet mellom tradisjon og fornyelse, mellom troskap mot verket og opphavsmannens intensjoner og instruktørens vilje til å kommunisere verket aktuelt og i nåtid. Denne debatten har pågått i mange år og foregår særlig i den tyskspråklige verden i forhold til fenomenet «Regietheater». Uttrykket er siden 1970-årene brukt som omtale av den formen for moderne musikkteater som i visse ekstreme tilfeller kan utvikle seg til å bli dekonstruksjonsteater. En instruktør kan velge fullstendig å endre opphavsmannens originale, spesifikke intensjoner og sceniske anvisninger, slik at et verk f.eks. legges til en annen tid, et annet geografisk område, en helt annen menneskelig kontekst – alt som oftest sett i et politisk lys. Regiteater har mange motstandere, som oppfatter regivalgene som overgrep mot opphavsmannens intensjoner og en generell nedvurdering av musikkens rolle.

Det er, og har alltid vært, et helt avgjørende dilemma for enhver kunstnerisk ledelse hvordan man skal forhold seg til tradisjon. Spørsmålet avstedkom mange følelsesladde diskusjoner også for flere hundre år siden. Gustav Mahler uttrykte det bl.a. slik: «Å videreføre tradisjoner er å føre flammen videre – ikke å oppbevare asken!». Det er utfordringen i hvert enkelt tilfelle.

Panelet anerkjenner den grunnleggende store viljen til å ville presentere et bredt spekter av estetiske uttrykk, og viljen til å henvende seg til et publikum av vår tid. Det er enhver operaledelses utfordring å treffe sine regivalg i harmoni med mulighetene på det aktuelle stedet. Det er særlig i den siste delen av evalueringsperioden tatt meget profilerte og modige valg av regiløsninger, av en kunstnerisk ledelse som tenker internasjonalt. DNO&B har for en rekke sentrale titler i perioden likevel valgt regiløsninger som panelet vurderer kan utfordre

både ambisjonen om å skape en sentral repertoarkatalog som kan vare over mange sesonger, og det norske publikum generelt og mulighetene for å utvikle et nytt publikum spesielt. Dersom man bygger opp et katalogrepertoar av titler bør produksjonene ha lang holdbarhet. Meget radikale regiløsninger har en tendens til bare å leve i en aktuell kontekst, og kan virke foreldet om den gjenoppas uten nyhetens interesse. Svært radikale løsninger kan i verste fall skremme bort et nytt publikum, siden regikonseptene ofte bare kan oppleves i en sammenheng som forutsetter stor forhåndskunnskap til verkene og til tidligere regiløsninger.

Dialog om de kunstneriske valgene og *evaluering* nevnes under vilje-kapitlet. Som utgangspunkt treffer operasjefen de kunstneriske valgene. Det er likevel en dialog med ulike kunstnergrupper på Nasjonaloperaen: musikk sjef, solister, kor og orkester, samt tilhørende administrasjon og tillitsvalgte. Det er uklart for panelet hvordan og hvor hyppig denne dialogen finner sted, og i hvor stor grad de kunstneriske beslutningene påvirkes av denne dialogen.

I egnevalueringen omtales dessuten prosjekter for publikumsdialog og for et internt operaforum. Panelet anerkjenner initiativene om økt dialog, som kan bringe beslutningstakerne tettere på brukerne og de kunstneriske/produksjonstekniske miljøene i og omkring Nasjonaloperaen.

I evalueringsperioden har Nasjonaloperaen sluttet seg til nettverket Opera Europa, som bl.a. holder konferanser om relevante temaer for de 155 medlemmene fra 39 land. Initiativet er med på å øke DNO&Bs interaksjon med den internasjonale scenekunstverdenen, og panelet tenker at dette samarbeidet kan utvides.

Operaledelsens holdninger og valg rundt temaet *opera i hele landet* beskrives i evalueringsrapporten. Det er helt fra Den Norske Opera ble skapt i 1959 en lang tradisjon for samarbeid med lokale aktører og å tenke virksomheten i et landsdekkende perspektiv. Det ble den gang framført ca. 60 operaforestillinger i Oslo og ca. 60 forestillinger rundt om ellers i landet. Turnevirksomheten var likestilt med aktiviteten i Oslo. «Opera for hele folket» var allerede den gang en målsetting med gjestespillsavtaler med kommuner og andre partnere for de to kunstformene opera og ballett. Det har skjedd en økning i, og styrking av, samarbeidende partnerskap gjennom det statsstøttede distriktoperanettverket, hvor Nasjonaloperaen også bidrar.

De siste tiårene har flere norske byer fått regionopera, med tilhørende velfungerende fysiske rammer. I egnevalueringen noteres det at: «(...) vi ikke kan eller bør ha de samme kravene til kvalitet i samarbeidsprosjektene som det vi ville hatt i Oslo.» Kvalitet er et relativt begrep i denne sammenheng, siden samarbeidsprosjektene ofte involverer en rekke lokale kunstneriske aktører, hvorav flere er semi-profesjonelle. Det understrekes at Nasjonaloperaens samfunnsansvar bl.a. er å være «ressurscenter og kulturpolitisk premissleverandør». Det er i evalueringsperioden i gjennomsnitt gjennomført 9 turnéforestillinger i året. Det er panelets vurdering at dette er lite ambisiøst i forhold til målsettingen. Selv om det i dag er åpnet for distribusjon gjennom digitale plattformer på kino, vurderer panelet at publikums møte med den levende opptreden, og den nærhet man da opplever med kunstnerne og det kunstneriske produktet, må bevares. Panelet spør om Nasjonaloperaen i den kommende strategiperioden vil

sette økt turnévirksomhet og elektroniske plattformer høyt på agendaen. Panelet er kjent med de utfordringene som finnes i forhold til avtaleverk og opphavsmenns rettigheter i denne sammenheng.

I lys av Nasjonaloperaens samfunnsansvar etterlyses en drøfting av kvalitetsbegrepet og hvilken rolle institusjonene vil ta for overføring av kompetanse og rådgivning rundt om i landet.

Det er etablert flere initiativ for pedagogisk virksomhet, som bl.a. *Opera på timeplanen* for femteklassinger og ungdomsprosjekter for 16–30-åringer. Fra 2014 samarbeider Nasjonaloperaen med Universitetet i Oslo, Norges musikkhøyskole og Det Norske Videnskaps-Akademi om konkrete prosjekter, som knytter Nasjonaloperaens virksomhet tettere til utdanning og forskning. Det er i tillegg en lang rekke tiltak rettet mot barn og unge. Det er panelets oppfatning at slike initiativ er avgjørende for å forankre Nasjonaloperaen i befolkningen.

3.2.2 Evne

Med DNO&Bs solist-, kor- og orkesterressurser er Nasjonaloperaen sammenlignbart med mange operahus i Europa og ligger nå blant de førende hus i Norden.

I egevalueringen nevnes solistgruppen som den grunnleggende ressursen, med ambisjon om å dyrke fram sterke sangere med store solistprestasjoner innen ensemblet. Dessuten framheves regelmessige opptredener av Norges fremste operasangere. I tillegg skal publikum oppleve sangprestasjoner på aller høyeste internasjonale nivå. Panelet antar at Nasjonaloperaen er et attraktivt operahus å gjeste.

Panelet anerkjenner det høye nivået på solister og ledelsens evne til å tiltrekke seg kommende internasjonale stjerner som gjester. Disse trekkes ofte til DNO&B fordi sangerne her gis muligheter for å synge store partier for første gang. I egevalueringsrapporten framheves det at de internasjonale sangerne inspirerer ensemblene, men panelet må også understreke behovet for at norske talenter og talentutvikling bør ha høy prioritet, av hensyn både til hjemmepublikummet og landets musikalske verdikjede. De fast ansatte solistene utvikles gjennom utfordrende roller og gjennom både musikalsk og språklig coaching. Solistensemblet bør kontinuerlig utvikles og gjøres fleksibelt, slik at det kan møte kravene til et bredt repertoar og et stadig høyere generelt kvalitetsnivå. Panelet er kjent med at sangerne i denne typen kunstneriske ensembler har ulike tilknytningsformer, fra frilansere på stykk-kontrakt til åremålsengasjementer og faste ansettelse.

Operakoret er en del av operasøylen og er nå en ytterst velfungerende og attraktiv ressurs i Nasjonaloperaen. Koret blir internasjonalt rekruttert og det er en ambisjon om en mer selvstendig profil. Korets kvalitet er meget høyt også i internasjonal sammenheng, noe panelet selv har opplevd, bl.a. i Wagners *Lohengrin*. Panelet opplever denne ressursen som unik, og etterspør ideer og holdninger til en større profilering og ytterligere kvalitetsutvikling av koret, og av den enkelte medarbeider.

Barnekoret er en enestående ressurs for Nasjonaloperaen, også i nordisk perspektiv. Ensemblet er unikt med hensyn til rekruttering og funksjon i verdikjeden, som musikalsk ressurs, men også som et middel for å forankre Nasjonaloperaen sterkt i bevisstheten hos det norske, musikkteaterinteresserte publikum.

Panelet uttrykker sin uforbeholdne ros til korenes kunstneriske kvalitet og dets verdi for Nasjonaloperaens relevans, men etterspør strategiske vurderinger for framtidig bruk av korene.

Under evnekapitlet i egevalueringen konstateres det at Nasjonaloperaen gjestes av «de fremste regissører og dirigenter», men hvilke kriterier og egenskaper de velges ut fra, står det lite eller ingen ting om. Det er panelets inntrykk at det en klarere strategi for valg av regissører enn for dirigenter. Generelt oppleves regissørvalg i den siste delen av evalueringsperioden som inspirert av, og relatert til, en dagsorden for særlig sentraleuropeisk musikkteater, slik denne kan følges f.eks. i det toneangivende magasinet *Opernwelt*. Magasinet nevnes bl.a. som referanse i forbindelse med valg av instruktør til Verdis *La Traviata*, en produksjon som skapte debatt. Panelet ser det som viktig at Nasjonaloperaen er en sentral arbeidsplass for norske operaregissører og anerkjenner at viktige navn som Stefan Herheim, Ole Anders Tandberg, Alexander Mørk-Eidem, Sigrid Strøm Reibo m.fl. har hatt oppdrag i perioden. I tillegg kommer katalanske Calixto Bieitos tilknytning som fast instruktør. Norske instruktører og sangere nevnes som en meget viktig del av Nasjonaloperaens egenart som nasjonalopera.

I egevalueringens avsnitt om Nasjonaloperaens egenart forsvares valget med å be den estiske komponisten Jüri Reinvere skape en ny Peer Gynt-opera som et element i møtet mellom det lokale og det internasjonale, «(...) fordi det åpner for et annet blikk på vår norske tradisjon og arv, som bidrar til både å fornye den og bevare den.» Det hevdes at man gjennom dette skaper en «annerledes identitet – en spilleplan som er ulik andre europeiske operahus. Vi ønsker å skape debatt og diskurs både nasjonalt og internasjonalt. (...) Gjennom slike produksjoner, som tar en klar stilling til den tiden og den konteksten de produseres i, får vi en stemme, og dermed en klar identitet.»

Panelet er av den oppfatning at Nasjonaloperaen ikke er et operahus med en radikalt annen profil enn andre europeiske hus. Bruk av de beste kunstnerne Norge kan by på, utgjør den særlige egenarten og skiller huset fra andre.

Panelet mener Nasjonaloperaen kan dokumentere stor internasjonal attraktivitet, og dermed muligheter for å tiltrekke seg den ypperste kvalitet, også på grunn av Operabyggets generelle fasiliteter, infrastruktur, tekniske muligheter og enestående akustikk.

3.2.3 Relevans

Nasjonaloperaens ledelse reflekterer avslutningsvis over temaet «en opera for og i vår tid», og tar hovedsakelig utgangspunkt i regikonseptenes håndtering av nåtidige problemstillinger og miljøer. På denne måten har man registrert et nytt publikum med interesse for Nasjonaloperaens produksjoner, et yngre publikum, et internasjonalt publikum og et publikum som er vant til taleteater. Panelet anerkjenner denne positive utviklingen på

publikumsområdet, men savner samtidig en refleksjon rundt Nasjonaloperaens forhold til andre aktører og samfunnsinteresser.

Panelet har opplevd det som veldig positivt at evalueringsprosessens dialog mellom panel og institusjon har bidratt til at Nasjonaloperaen er blitt enda tydeligere i beskrivelsen av sitt mulige publikum. Utfordringen er at det ikke bør være en motsetning mellom holdning og målsettingen om at Nasjonaloperaen skal være «tilgjengelig for et bredest mulig publikum» som «gjenspeiler demografien i det moderne Norge.»

Panelet ser i denne forbindelse gjerne at strategien ses sterkere i sammenheng med arbeid for kulturelt mangfold som del av temaet for å nå nye publikumsgrupper. Panelet erkjenner at det er en utfordring å nå så bredt ut. I egevalueringen nevnes innsatsen for barn og unge, samt utradisjonelt partnerskap med andre kunstnere og kunstformer. Panelet savner likevel generelle refleksjoner om Nasjonaloperaens forhold til alle typer brukergrupper, utover det fysiske publikum; offentligheten generelt, den politiske verden, opinionsdannere og samfunnet som helhet.

Tildeling av prisen *The International Opera Award* i kategorien «Accessibility, recognizing outreach initiatives» blir nevnt som et element i arbeidet med å være «et tilgjengelig og åpent operahus». Prisen er en stor anerkjennelse av det formidlingsarbeidet som DNO&B og Nasjonaloperaen gjør.

En annen måte å få et bilde av relevans på er å se på hvordan Nasjonaloperaen omtales, forestillingene anmeldes og offentligheten ser på institusjonen som helhet. Det er her selvsagt snakk om subjektive meninger, men materialet kan likevel brukes som delvis retningsgivende.

Panelet konstaterer som en tendens at Nasjonaloperaen generelt omtales positivt i både nasjonale og internasjonale medier. Mange omtaler fokuserer naturligvis på det nye operahuset og nasjonal presse fastslår at operaen i Bjørvika har blitt et kulturbygg for hele nasjonen.

Toneangivende medier i Sentral-Europa har også gjestet Oslo, og *Süddeutsche Zeitung* noterer i 2012 «(...) det spektakulære nye operahuset» og fortsetter: «Etter nybygget er man i Oslo kommet opp på et internasjonalt nivå i sin framføring, noe man ikke var sikret de første årene etter åpningen». Selv *New York Times* har gjestet Oslo og roser huset og dets visjoner, samt produksjonen av *Händels Alcina*.

I perioden har Nasjonaloperaen gjestet bl.a. Savonlinna Operafestspillene, med meget stor suksess og positiv omtale. Nasjonaloperaen framførte Brittens *Peter Grimes* og Gisle Kverndokks *Den fjerde nattevakt*. Mottakelsen var bl.a.: «Den norske opera har et sterkt og slående ensemble» og «Den norske musikkulturen holder et høyt nivå». I en av de viktigste finske mediene, *Hofvudstadsbladet*, heter det at «Den norske operas gjestespill (...) ga overbevisende bevis på det store oppsvinget ensemblet har gjort etter at det fikk sitt sensasjonelle nye operahus i Oslo».

Evalueringsperioden inneholdt bl.a. en samproduksjon av Sjostakovitsjs' *Lady Macbeth fra Mtsensk* med Deutsche Oper i Berlin. Panelet noterer seg rosende omtale i alle de store mediene og at produksjonen posisjonerte Nasjonaloperaen internasjonalt. Den produksjonen

som likevel fikk størst internasjonal omtale i perioden, er Jüri Reinveres nye *Peer Gynt*-opera. Alle operafagblader og -plattformer, samt en rekke andre toneangivende medier dekket produksjonen, som ble omtalt i Norge, Sverige, Finland, Danmark, Tyskland, Østerrike, Storbritannia og Russland.

I det viktigste tyske fagtidsskriftet, *Opernwelt*, får produksjonen stor spalteplass og rosende omtale: «Reinvere presenterer i Oslo på nytt Peer Gynt-myten på en helt personlig måte. Orkester og dirigent spiller med hengivelse og fabelaktig fornemmelse for tid (...) og det kan konstateres at man med denne produksjonen har lyktes med å frigjøre historien fra den regionale og intellektuelle folklore».

Panelet registrerer en generelt bedre mottakelse av verket utenfor Norge. Det er ingen tvil om at mottakelsen av verket var med på å oppfylle målsettingen om å være et operakompani med høy kvalitet og internasjonal appell. Nasjonaloperaen framstår på denne måten som relevant og med på å sette dagsorden i den internasjonale operaverden.

4 Nasjonalballetten

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

Ingrid Lorentzen har vært ballettsjef siden 2012 med repertoaransvar fra sesongen 2013–2014. Hun etterfulgte Espen Giljane (2002–2012).

4.1 Egevaluering

Nasjonalballetten er en del av DNO&Bs strategiplan for 2010–2014 der samfunnsoppdraget er å «presentere opera, ballett og konserter av høy kunstnerisk kvalitet, innenfor et stort register av uttrykk og tilgjengelig for et bredest mulig publikum.» Visjonen om «å gjøre livet større» er førende også for Nasjonalballettens profil og arbeid. Målgruppen er definert som «både nytt publikum og de som har fulgt oss i mange år, med klassiske forestillinger, dans av samtidens internasjonale mestere og nyskapede verk».

I forbindelse med flytting til Bjørvika i 2008 ble Nasjonalballetten og Nasjonaloperaen likestilte kunstformer og kompanier. Det ble videre innført ny organisasjonsmodell med administrerende direktør og likestilte sjefer for opera og ballett. Det har ifølge Nasjonalballetten medført jevnere fordeling og ansvar for ressurser og antall forestillinger. Nasjonalballetten har i større grad fått mulighet til å sette opp de produksjonene de ønsker, og likestillingen har medvirket til at kompaniet har hevet seg både i kvalitet og i tilbud til publikum. I siste hele driftsår på Youngstorget (2006), ble det danset 59 ballettforestillinger for 47 545 publikummere – i Bjørvika ble det i 2014 danset 220 forestillinger for 139 272 publikummere.

Et profesjonelt tilbud av opera- og ballettforestillinger og konserter over hele landet

På Hovedscenen ønsker Nasjonalballetten å presentere +/-10 titler per sesong inkludert gjestespill, fordelt likt mellom premierer og repriser. På Scene 2 er målet å presentere ca. 12 titler inkludert gjestespill og co-produksjoner, hvorav halvparten premierer. Totalt vil det tilsi 85–100 forestillinger på Hovedscenen per sesong og 50–60 forestillinger på Scene 2. Målet er én nasjonal og én internasjonal turné hvert år.

For evalueringsperioden 2011–2014 rapporteres bl.a. følgende nøkkeltall:

Resultatindikatorer (årlig rapportering)	2011	2012	2013	2014	Gj.snitt 2011–14
Totalt antall forestillinger	145	205	181	220	188
Forestillinger på turné i Norge	10	5	7	18	10
Forestillinger i utlandet	1	-	2	3	2
Transmisjoner	-	1	1	2	1
Forestillinger rettet mot barn og unge	55	107	75	78	79

Kilde: DNO&B

I evalueringsperioden kan Nasjonalballetten vise til økning i antallet forestillinger i Bjørvika fra 111 forestillinger i 2011 til 169 i 2014. Setebelegget har i snitt vært 87 pst. og høyest i 2014 med 91 pst.

Nasjonalballetten ønsker å ha forestillinger både på Hovedscenen og Scene 2 for å etterkomme behovet for å vise storformatproduksjoner, så vel som å legge til rette for mer intime formater.

Høy kvalitet gjennom utvikling og fornyelse

Kjernen i repertoarprofilen til Nasjonalballetten skal være klassikerne, internasjonalt nåtidsrepertoar og ny-kreasjon/signaturverk.

Som landets eneste klassiske kompani ser Nasjonalballetten det som sin oppgave «å bære og løfte tradisjonen med de klassiske ballettene», herunder de fem store – *Svanesjøen*, *Tornerose*, *Askepott*, *Romeo og Julie* og *Nøtteknekkeren*. Videre ønsker Nasjonalballetten å utmerke seg innen internasjonalt samtidsrepertoar og verk av koreografer som Jiří Kylián, Glen Tetley, William Forsythe, Sol León og Paul Lightfoot, samt Nacho Duato.

Ifølge egnevalueringen er det et mål å gi Nasjonalballetten et unikt repertoar, blant annet gjennom nye verk som *Scheherazade* av Ina Christel Johannessen og *Cygne* av Daniel Proietto, som begge ble skapt til *I Fokines verden* (2013), der alle fem verk var nye.

Med Fortellingsprosjektet ønsker Nasjonalballetten å utforske hvilken relevans fortellende dans kan ha i dag. Som eksempler nevnes bl.a. Liam Scarletts *Ildfuglen* og Alan Lucien Øyens *Petrusjka*, Alexander Ekmans *A Swan Lake*, Marit Moum Aune og Cina Espejords *Ghosts–Ibsens Gengangere*, og Liam Scarletts *Carmen – en ballett i tre akter*.

For å gi norske koreografer en fast visningsarena og Nasjonalballetten sterkere identitet, er det ansatt to huskoreografer, Jo Strømgren og Alan Lucien Øyen. Nasjonalballetten har også åpnet Scene 2 for bl.a. Oslo Danse Ensemble, CODA Oslo International Dance Festival, Carte Blanche og sterke dansekunstnere fra det frie feltet.

Koreografihuset er en del av Nasjonalballettens satsning på utvikling av dans i Norge, med fokus på høy kunstnerisk kvalitet. Koreografihusets prosjekter vurderes og velges av et kunstnerisk råd bestående av ballettsjef, ballettmester, danser, konsertmester og ekstern, kunstnerisk kompetanse.

Utvikling av et topptrønt corps de ballet og et utviklende repertoar anføres som grunnlaget for kunstnerisk vekst. Nasjonalballetten understreker også viktigheten av å ha innført en flatere struktur enn hva som er vanlig i andre land, slik at store roller fordeles både blant corps de ballet og solister. Nasjonalballetten tilbyr også faste kontrakter og sosial trygghet, hvilket skal være uvanlig internasjonalt. Solistene i en produksjon innstuderer roller én til én eller i mindre grupper, med pedagoger og spesialister både innenfra og utenfra huset. Tilsvarende har også vært gjennomført for corps de ballet.

Nasjonalballetten har egen helsetjeneste knyttet til kompaniet. I tillegg vektlegges betydningen av samarbeidet med Olympiatoppen. Fem av danserne har til enhver tid topputøver-status hos Olympiatoppen med tilgang til spesialister.

Ledergruppen i Nasjonalballetten består i tillegg til ballettsjefen av to assisterende ballettsjefer, sjefprodusent og to ballettmestere. Hver av ballettmestrene har cirka 15 dansere de er nærmeste leder for. Hensikten med en slik organisering er ifølge egevalueringen bedre oppfølging av danserne. Nasjonalballetten har også innført prosjektorganisering for å bidra til medarbeiderutvikling.

Egevalueringen understreker viktigheten av tverrfaglig samarbeid, særlig med orkestret, som Nasjonalballetten mener er den historiske grunnen til at kunstformene opera og ballett deler hus. Det framheves at Operaorkestret løfter produksjonen og publikums opplevelse, og bidrar til å utvikle dansernes sceneprestasjoner og musikalitet. For å videreutvikle samarbeidet er det innført en prøveordning med fast gjestedirigent og musikalsk rådgiver for ballett.

Nasjonalballetten arbeider aktivt med rekruttering. Ballettskolen består av ettermiddagsskole for barnetrinnet og Ruseløkka-tilbudet for ungdomstrinnet, med ballettreningen integrert i skoledagen. I tillegg til ordinær trening deltar elever i flere av Nasjonalballettens oppsetninger. Aspirantordningen gir norskutdannede unge dansere i alderen 16–20 år mulighet til utvikling og erfaring i Nasjonalballetten. Rekruttering skjer gjennom opptak og kan vare inntil 2 år. Ordningen erstattes i 2015 av juniorkompaniet Nasjonalballetten UNG.

For perioden 2011–2014 rapporteres bl.a. følgende nøkkeltall for Nasjonalballetten:

Resultatindikatorer (årlig rapportering)	2011	2012	2013	2014	Gj.snitt 2011–14
Totalt antall produksjoner	21	32	37	37	32
Antall egne produksjoner	15	25	25	25	23
Antall samproduksjoner	-	-	1	2	1
Antall produksjoner av ny norsk koreografi	4	6	10	9	7
Antall produksjoner av ny utenlandsk koreografi	7	12	10	7	9

Kilde: DNO&B

Nå hele befolkningen

I egevalueringen framgår det at Nasjonalballetten har en årlig turné til utvalgte byer i Norge. De samarbeider også med Riksteatret. En sentral del av turnévirkosmheten er samarbeid med lokale ballettskoler og visninger, arrangementer og workshops i forbindelse med forestillingene.

Av andre arrangementer vises det til gratis *Lørdans* i foajeen med utdrag fra premiereklare balletter, *Lunsj med kultur* for studentene på Blindern og *På tå hev* for ungdom. Danserne har også deltatt på ulike åpne arrangementer.

Fra 2012 har juleballetten *Nøtteknekkeren* blitt vist på kinoer rundt om i hele landet.

Videre framgår det at den internasjonale turnévirkosmheten knyttet til signaturverk har økt fra og med 2013.

For perioden 2011–2014 rapporteres bl.a. følgende nøkkeltall for Nasjonalballetten:

Resultatindikatorer (årlig rapportering)	2011	2012	2013	2014	Gj.snitt 2011–14
Totalt antall publikum	109 070	113 677	107 253	139 272	117 318
Publikum på turnéforestillinger i Norge	1 721	1 814	2 538	3 173	2 312
Publikum i utlandet	1 500	-	1 288	3 300	1 522
Publikum på forestillinger rettet mot barn og unge	30 553	47 140	44 125	37 610	39 857

Kilde: DNO&B

4.1 Panelets vurdering av kunstnerisk kvalitet

Sammenliknet med våre naboland er ballettkunstens historie i Norge kort. Den Kongelige Ballet i København så dagens lys rundt 1760 og Kungliga Teaterns Balett ble etablert i Stockholm i 1773. Sterke tradisjoner som fremdeles holdes i hevd, ble grunnlagt i Danmark gjennom koreografen August Bournonville. I Sverige blomstret Den Kungliga Baletten allerede på gustaviansk tid, og senere ble svensk dansekunst sterkt influert av den internasjonalt anerkjente koreografen Birgit Cullberg.

Først etter andre verdenskrig kom ballettkunsten i Norge inn i organiserte former, med Ny Norsk Ballett og Den Norske Ballett som forløpere til det som senere skulle etableres som Den Norske Operas Ballett. Faktisk var Den Norske Operas første forestilling et ballettprogram, med bl.a. andre akt av balletten *Coppelia*, som ble framført ved Den Norske Operas åpning på Hamar i 1958.

I Norges opera- og balletthistorie heter det⁶: «Til tross for at det under arbeidet med opprettelsen av Den Norske Opera hadde vært et klart uttalt mål å sidestille kunstformene opera og ballett, ble det i tråd med innstillingen lagt opp til en fordelingsnøkkel på 40–60 prosent i antall forestillinger».

Kompaniet bestod av bare ni dansere, med ekstraengasjerte dansere ved behov. I mange år gikk ballettkompaniet under navnet Operaballetten, helt til det i Dinna Bjørns sjefsperiode (1990–2002) tok navnet Nasjonalballetten.

Ballettsjefen var i alle disse årene underlagt operasjefen, med fordeling 40–60 prosent, helt fram til 2006. Ved innflyttingen i Bjørvika ble Den Norske Opera til Den Norske Opera og Ballett (DNO&B), og Nasjonalballetten var med dette likestilt med Nasjonaloperaen.

Ved åpningsforestillingen i Bjørvika i april 2008 viste en «Nasjonalballett i storform⁷» seg likestillingen verdig. Under Espen Giljanes ledelse, og med midlertidige studiolokaler i Nydalen, hadde Nasjonalballetten forberedt seg godt på sitt nye format og rolle, og likestillingen kan antas å ha vært en utløsende faktor for denne framgangen. Fasilitetene i det nye huset, samt et allsidig repertoar og gode arbeidsbetingelser, har også hevet nivået og gjort Nasjonalballetten til et attraktivt kompani for noen av internasjonal ballettverdens fremste utøvere.

Når Nasjonalballettens kunstneriske kvalitet skal vurderes, kan dette historiske bakteppet sette dagens kunstneriske nivå inn i et lengre og tilbakeskuende perspektiv. Det er panelets oppfatning at det har skjedd en bemerkelsesverdige framgang for Nasjonalballetten, til det som i dag er et nasjonalt ballettkompani på høyt internasjonalt nivå.

⁶ Norges opera- og balletthistorie: hovedredaktør Arvid O. Vollsnes, Opera Forlag 2010

⁷ Norges opera- og balletthistorie: hovedredaktør Arvid O. Vollsnes, Opera Forlag 2010

Perioden som evalueres i denne rapporten deles mellom to ballettsjefer. Siden panelets dialog kun har vært med nåværende ledelse, er fokuset også størst på nåværende ballettsjefs programprofil.

Panelet ønsker å framheve ballettleidelsens åpne kommunikasjon rundt denne evalueringen.

I egnevalueringssrapporten vektlegger Nasjonalballetten kapitlene om *vilje* og *evne* mest, med gode redegjørelse som bl.a. viser en klar strategi og forståelse av Nasjonalballettens mandat.

4.1.1 Vilje

DNO&Bs motto *Vi skal gjøre livet større* er også førende for Nasjonalballettens profil og arbeid. Repertoaret er basert på den klassiske ballettradisjonen og Nasjonalballettens særegne kvaliteter, og er programmert langs tre pilarer, klassikerne, det internasjonale nåtidsrepertoaret og den tredje, nykreasjonene, som omtales som nåværende ballettsjefs hovedsatsning.

Det er panelets vurdering at denne tredelingen er en hensiktsmessig og velfundert programmeringsstrategi. Som landets nasjonalballett gjelder mandatet om «høy kunstnerisk kvalitet, innenfor et stort register av uttrykk og tilgjengelig for et bredest mulig publikum». Nasjonalballetten kan defineres som et såkalt repertoarkompani, med en bred og sammensatt programprofil, til forskjell fra kompanier der én koreografers kunstneriske verk og vilje er den styrende retning. Panelet anser dette som det mest forenlige med Nasjonalballettens overordnede mandat.

Nasjonalballetten er landets eneste klassiske ballettkompani og har i så måte et ansvar for å presentere og forvalte tradisjonen med klassikerne innen ballettlitteraturen. Innen Nasjonalballettens klassiske repertoar omtales de såkalte «fem store», *Svanesjøen*, *Tornerose*, *Nøtteknekkeren*, *Askepott* og *Romeo og Julie*, som bærebjelkene i programmeringen. Alternative klassiske balletter som *Giselle* eller *Onegin* oppgis å være mer krevende å selge fordi titlene er mindre kjente for et norsk publikum.

Omtalen av klassikerne reiser spørsmål rundt definisjonen av begrepet «klassiker». Det er uklart for panelet om uttrykket defineres ut fra hva som er etablert som en klassiker i norsk bevissthet og dermed er sikre publikumssuksesser, eller om det dreier seg om en internasjonal, ballett- eller musikkhistorisk forståelse av begrepet.

Siden de helaftens klassiske ballettene ifølge Nasjonalballetten skaper handlingsrom for det øvrige repertoaret, slutter panelet seg til egnevalueringens vurdering om at antallet titler bør økes gjennom etablering av nye klassikere. Det er i en slik kontekst også positivt at repertoaret i evalueringsperioden er tilført nye titler som helaftensballettene *Carmen* og Kenneth MacMillans *Manon*. Hvorvidt disse vil bidra til å øke antallet klassikere slik «de fem store» defineres, vil tiden vise. Det tar tid å etablere nye titler i publikums bevissthet, og verkene bør også ha en holdbarhet som gjør dem aktuelle i framtidige sesonger.

Panelet anerkjenner egnevalueringens vurdering av at også Nasjonalballettens versjoner av de etablerte klassikerne kan utgå på dato og ha behov for oppgradering og fornyelse, noe som ikke alltid vil bli prioritert når nytt repertoar skal planlegges. Blant «de fem store» er den

nyeste fra 2006, og dagens versjon av *Nøtteknekkeren* har stått på repertoaret hvert år ved juletider siden 1994. Panelet ser det derfor som positivt at en ny versjon av *Nøtteknekkeren* prioriteres i 2016.

Nasjonalballetten har opparbeidet en spesiell styrke innen det internasjonale nåtidsrepertoaret. Koreografer som Glen Tetley og Jiří Kylián har preget denne delen av repertoaret helt siden deres verk først ble framført av Nasjonalballetten, henholdsvis på 1970- og 1980-tallet. Denne kategorien omfatter også verkene av bl.a. William Forsythe, Nacho Duato, Sol León og Paul Lightfoot, og består i all hovedsak av enaktere som settes sammen i såkalte «triple bills». Enakterne er gjerne mer komprimerte koreografiske verk, der dansespråket rendyrkes i større grad enn i narrative helaftener og er det formatet som ofte foretrekkes av nåtidens største danseskapere. På tross av at «triple bills» kan være vanskeligere å selge, virker deler av dette repertoaret likevel å ha relativt stor resonans i det norske publikum. Når det i tillegg oppgis å være meget utviklende for kompaniets dansere, vurderer panelet denne satsningen som en godt avveid prioritering og en verdifull del av den helhetlige programprofilen.

Nykreasjonene er det som ifølge egevalueringen gir Nasjonalballetten et unikt repertoar og en egen signatur. Eksempler som nevnes som nykreasjoner i evalueringsperioden, er bl.a. forestillingen *I Fokines verden*, som bestod av hele fem nye verk. Forestillingen var den første nye produksjonen den nåværende ballettsjefen programmerte og viste stor satsningsvilje og kunstnerisk mot. Kritikernes og publikums mottakelse var også entydig. Det hører med til sjeldenhetene at et delt ballettprogram med nyskapte verk danses for utsolgte hus. Også den friske satsningen med en ny og moderne fortolkning av *Svanesjøen*, *A Swan Lake*, ble raskt utsolgt etter premieren og er ifølge Nasjonalballetten etterspurt for internasjonale gjestespill.

Satsningen på nykreasjoner omfatter også ordningen med to huskoreografer som regelmessig skaper nye verk for Nasjonalballetten. Dette omtales nærmere under omtalen av Nasjonalballetten og andre kunstmiljøer.

Egevalueringen omtaler den andre delen av ballettsjefens repertoarsatsning, fortellingsprosjektet, slik: «En del av denne repertoarprofilen er fortellingsprosjektet: ønsket om å fortelle historier med dans. Abstrakte verk har dominert i den moderne balletten de siste tiårene, og med det som bakteppe ønsker Lorentzen å utforske hvilken relevans fortellende dans kan ha i dag.»

I den grad man kan snakke om en norsk ballettradisjon, kan man godt si at norsk dansekunst, både i og utenfor institusjonene, har vært preget av en sterk assosiasjon til det teatrale, med sterke utøvere innen den mer dramatiske og fortellende dansen. I dette perspektivet anser panelet det som interessant at fortellingsprosjektet her bygger videre på en tradisjon som både treffer godt med dansernes dramatiske kvaliteter og det norske publikums inngang til opplevelsen av dansekunst.

Fortellingsprosjektet har, etter det panelet oppfatter, fokus på det narrative aspektet ved dansen, uten å skulle orienteres i noen definert stilistisk retning. Blant verkene som omtales innenfor satsningen, er det stor variasjon i koreografisk språk og dramaturgisk tilnærming, hvorav noen av disse vurderes av panelet som mer nyskapende i sin formidling av historier enn andre. Der forestillinger som *Ghost –Ibsens Gengangere* og *A Swan Lake* omtales av

kritikerne som nyskapende i fortellermåte og visuell utforming, må ballettene *Carmen* og *Manon*, som panelet har sett, sies å være svært tradisjonelle i formspråk og estetikk. Panelet opplever at fortellerprosjektet kunne vært spisset mer. Det kan virke mer som en programmeringsoverbygning enn en utforskning eller nyfortolkning av hvordan dansespråket kan utvikles for å formidle historier.

Balansen mellom nyskaping og kravet om høyt setebelegg og inntjening er alltid en aktuell drøfting når en programprofil skal vurderes. Ansvar for kunststartens utvikling gjennom fornyelse blir ofte en utfordring når ambisjonen om 90 pst. setebelegg skal imøtekommes. Det er panelets oppfatning at Nasjonalballetten mestrer denne balansegangen godt og i tillegg klarer å tiltrekke seg et stort publikum, også til nyskapt verk.

Utsagnet «vi vil ikke og skal ikke være en øy» er talende for det panelet oppfatter som en tydelig holdning fra Nasjonalballetten overfor omverdenen. Det uttrykkes et klart ønske om å «viske ut etablerte skillelinjer: internt i DNO&B, mellom sal og scene, mellom Nasjonalballetten og det frie miljøet, og mellom oss og andre kunstinstitusjoner».

Panelet tolker utsagnet slik at Nasjonalballetten ikke alltid har hatt en klar holdning til å orientere seg mot kunstmiljøer i Norge og kanskje heller være mer vendt mot utlandet. En tydelig vilje, slik det uttrykkes her, vurderes av panelet som et positivt utviklingstrekk som harmonerer godt med DNO&Bs kjerneverdier «profesjonell, uredd og sjenerøs». Bl.a. er samarbeidet opp mot det frie miljøet tydelig gjennom ansettelsen av huskoreografene. Med bakgrunn i de to verkene panelet har sett av disse, mener panelet at disse utfordrer Nasjonalballettens estetikk positivt og bidrar til et større uttrykksmangfold i ballettens eget repertoar og gjennom sine gjestespill med egne kompanier på husets scener.

Et av rapporteringskriteriene for DNO&B er å skulle bidra til utvikling av norsk koreografi og musikkdramatikk. Da det frie feltets danseskapere ofte er samtidsdansorienterte, har det for Nasjonalballetten vært en uttalt utfordring å finne norske koreografer som også kan skape for ballettrente dansere. Ansettelse av huskoreografene er et ledd i denne prosessen. I tillegg skal videreføringen av det tidligere Ballettlaboratoriet, *Koreografihuset*, være en arena for nye koreografiske stemmer som vil skape for ballettdansere. Her kan koreografer med tilknytning til det norske miljøet søke om å få realisert sine ideer i et mindre format. Erfaring viser ifølge Nasjonalballetten at stramme rammer gjennom samarbeid med orkestrets musikere har gitt best resultater. Panelet vurderer det som positivt at Nasjonalballetten her viser klar vilje til å benytte seg av husets musikkkompetanse og at koreografene ledes mot å arbeide nært med musikere i sine prosesser.

Ifølge DNO&B har det vært tradisjon for at Nasjonaloperaen og Nasjonalballetten planlegger sine repertoar tilnærmet uavhengig av hverandre. Nåværende kunstneriske lederteam har hatt som ambisjon å gjøre noe med dette for «å gi huset en helhetlig profil og styrket programmering». Det vises til Strømgrens produksjon av *Orfeus og Evrydike* der sangsolister, kor, orkester og dansere medvirket i samme forestilling. Oppsetningen ble svært godt mottatt av både anmeldere og publikum, men reiser for Nasjonalballetten likevel noen sentrale spørsmål som kan antas å forklare hvorfor slike samarbeider ikke har vært hyppigere i DNO&Bs historie. Nasjonalballetten uttaler at slike konstellasjoner kan være «krevende, og at

det er en fare for at dansen får funksjon av staffasje mer enn et likeverdig kunstnerisk uttrykk».

Panelet har forståelse for et slikt synspunkt. En forutsetning for slike samarbeidsprosjekter bør være at dansen gis en likestilt, dramaturgisk funksjon, noe som er krevende når sangen er verbal og konkret, mens dansen ofte er av mer antydende, abstrakt karakter. Felles produksjoner er ikke, slik panelet ser det, nødvendigvis et mål i seg selv, men hensiktsmessige former for samprogrammering kan likevel bidra til å styrke DNO&Bs helhetlige programprofil.

Nasjonalballetten har, som del av DNO&B, som misjon å skulle være «hele Norges operahus». Det er gjennomført transmisjoner av forestillinger til landets kinoer, og hvert år turnerer Nasjonalballetten til utvalgte byer, men da oftest i mindre formater enn hva som presenteres fra hovedscenen i Bjørvika.

Egenevalueringen uttrykker et klart ønske om å gjøre fullskala gjestespill i Norge, gjerne i samarbeid med de ulike symfoniorkestrene, men konkluderer med at kostnadsnivået oftest blir for høyt. Med økende internasjonal etterspørsel kan det settes spørsmål ved prioriteringen mellom internasjonale gjestespill og mål om økt nasjonal turnévirksomhet. Siden økonomien oppgis å være mindre til hinder ved honorerte internasjonale gjestespill, ser ikke panelet behov for å sette disse aktivitetene opp mot hverandre. Like fullt er den nasjonale turnévirksomheten en forpliktelse som bør prioriteres opp mot annen virksomhet dersom Nasjonalballetten skal nå målsettingen om å være «hele landets nasjonalballett».

Nasjonalballetten har i de siste årene opplevd større etterspørsel på det internasjonale turnémarkedet. Bare siden 2013 og fram til i dag har Nasjonalballetten turnert med fullskala forestillinger til St. Petersburg, Paris, Baden-Baden, Houston og Granada. Økningen forklares gjennom to viktige faktorer, nykreasjonene og Jiří Kyliáns balletter. Etterspørselen overgår, ifølge Nasjonalballetten, kompaniets kapasitet, og det ytres en klar ambisjon om at utenlandssatsningen ikke skal gå på bekostning av aktiviteten her i Norge. Panelet ser de positive ringvirkningene av at Nasjonalballetten gjør seg relevante på en internasjonal arena og mener det også kan styrke ballettens attraksjon for hjemmepublikum. Med bakgrunn i Nasjonalballettens egen vurdering av etterspørsel, kapasitet og prioriteringer, anerkjenner panelet satsingen.

For å nå ut til et nytt publikum har Nasjonalballetten valgt å satse på faste konsepter som *Lørdans* i foajeen, *Lunsj med kultur* for studentene på Blindern og små forestillinger i skolene gjennom Den kulturelle skolesekken. Satsningen *På tå hev* ble lansert i 2011 og har som mål å eksponere/introdusere så mange som mulig for dans gjennom danseworkshops i skoletiden. Satsningen vil utvides fra 800 elever til 3000 i 2016.

Panelet mener Nasjonalballetten langt på vei har lyktes med å skape outreach-tilbud som også ivaretar kunstformens egenart og ikke tar dansen ut av sitt rette sceniske element. Videre ser panelet en stor og gledelig økning i eksponering av Nasjonalballetten gjennom medvirkning i så ulike sammenhenger som TV-programmer, større filmproduksjoner, prisutdelinger og åpninger av kulturbygg rundt om i landet. Dette bidrar også til økt synlighet for Nasjonalballetten og tyder på en bevisst vilje til å nå ut mot et større publikum.

4.1.2 Evne

Evne er sentralt i en mestringskunst som ballett, noe denne delen av egevalueringen også gjenspeiler. De 59 danserne representerer en stor del av ballettens «evne» og beskrives som Nasjonalballettens viktigste ressurs, som stadig pleies og utvikles.

Kompaniet består av et corps de ballet på 47 dansere og 12 solister der alle i prinsippet kan besettes i alle roller. Det er med andre ord ikke et hierarkisk system slik som ved andre store ballettkompanier. Nasjonalballettens dansere må alle jobbe for å få de rollene de ønsker. I stedet for «kunstnerisk sikkerhet» tilbyr Nasjonalballetten faste kontrakter og sosial trygghet på et nivå som ikke er like vanlig i internasjonal ballettverden.

Ordningen med faste kontrakter innebærer etter panelets mening også at balletten, som en konstant ressurs, må drives fram på en slik måte at det skaper gode utviklingsmuligheter og legger til rette for sterke prestasjoner. Det er lange tradisjoner for konstant utviklingsarbeid innenfor ballettfaget, gjennom klasser, grundige prøver og tilbakemeldinger.

Nasjonalballetten ser ut til å ha satt dette ytterligere inn i system gjennom bevisste strategier som trekkes fram under hvert av kapitlene i egevalueringen.

Det beskrives også at kompaniet er forsøkt sammensatt mindre homogent, og dessuten er tilført «dynamiske uro-momenter» i form av dansere med bakgrunn fra samtidsdansk kompanier. Disse skal, ifølge egevalueringen, ha utfordret kompaniets identitet og selvbilde, utover å ha styrket utviklingen i gruppen og den medskapende kompetansen i arbeidet med ny-kreasjonene. Panelet anerkjenner grepet og mener det kan løfte kompaniets samlede kompetanse og uttrykksspekter.

Klassisk ballett omtales like fullt som det tekniske grunnlaget for alt av Nasjonalballettens virksomhet, også arbeidet med det internasjonale nåtidsrepertoaret og nykreasjonene. Den daglige «klassen» er et ufravikelig ritual, og det investeres i ettertraktede gjestepedagoger for stadig å heve det tekniske nivået til danserne på denne måten. I tillegg hyres spesialister innen de ulike stilartene inn for å jobbe med både solister og corps de ballet spesifikt opp mot oppsetningene, en oppgave som også ivaretas av kompaniets ballettmestere og prøveledere.

Denne type konstant kompetanseutvikling i det kunstneriske personalet er, etter panelets oppfatning, et eksempel til inspirasjon for alle husets funksjoner. I tråd med avtaleverk og norsk arbeidslivsfilosofi vurderer panelet det som et riktig grep for å sikre gode kunstneriske prestasjoner og utvikling i et fast ensemble.

Repertoaret vurderes som det mest sentrale virkemidlet for å utvikle danserne og heve det kunstneriske og tekniske nivået i kompaniet. Egevalueringen gir gode drøftinger rundt de mange ulike faktorene som spiller inn for å skape en hensiktsmessig repertoarprofil.

Klassikerne trekkes fram som den del av repertoaret som i størst grad utvikler danserne i den klassiske balletteknikken. Strenge krav om perfektjon, renhet og linjer gjør dette repertoaret gjennomslagskraftig og nådeløst, i den forstand at det er svært avslørende om ikke alt er på plass. Det at Nasjonalballetten kan tiltrekke seg internasjonale stjerner innen den klassiske balletten som faste medlemmer av kompaniet, vitner etter panelets oppfatning om Nasjonalballettens gode arbeidsforhold, attraktive repertoar og gode renommé i internasjonal ballettverden. Det

er imidlertid ikke nok å hente sine stjerner fra utlandet, og panelet tilslutter seg egevalueringen i at det er viktig at det også rekrutteres slike enere fra kompaniet selv.

Et tiltak som må sies å påskynde en slik utvikling, er praksisen med flere rollebesetninger. I tillegg til at de etablerte stjernedanserne får roller å bryne seg på, gis nye og mindre erfarne dansere også mulighet til å prøve seg dersom de vurderes som modne for oppgaven. Med kjennskap til at denne praksisen kan utfordre husets ulike ressurser, vil panelet berømme Nasjonalballetten for å operere med flere besetninger slik at rekruttering av nye solister sikres.

Det internasjonale nåtidsrepertoaret oppgis å være spesielt utviklende for danserne gjennom arbeidet i mindre grupper og sitt komprimerte innhold. Samarbeidet med Jiří Kylián nevnes spesielt, og ingen andre kompanier har ifølge Nasjonalballetten så mange balletter (20) av denne koreografen på sitt repertoar.

Nykreasjonene forutsetter større grad av medskapende kompetanse hos danserne. Koreografi skapes etter hvert gjennom prosesser som fordrer en kreativ tilnærming også fra utøverne. Nasjonalballetten er tydelig bevisste på å legge til rette for gode forhold å skape under, både gjennom tilførsel av medskaperkompetanse blant danserne og å legge hensiktsmessige føringer for produksjonene. I egevalueringen gis det uttrykk for at man ønsker å kuratere i rammer som inspirerer og skaper kreativitet ved å foreslå tematikk eller musikk. Ballettsjefen bestreber seg på å sette sammen dynamiske, kunstneriske team og følger prosessen gjennom tett dialog. Tid angis å være en avgjørende faktor for koreografene, og det forsøkes gitt mer sammenhengende, ekstra prøvetid enn ved andre produksjoner. Panelet mener det er positivt at Nasjonalballetten anerkjenner koreografenes behov og investerer i gode tidsrammer ved nykreasjoner.

Dansere er å betrakte som toppidrettsutøvere som må prestere like godt gjennom hele sesongen, og de kan være utsatt for skader som setter dem ute av stand til å jobbe i lengre perioder. Øverst på agendaen ved overgang til ny ballettsjef, var derfor helsetilbudet til kompaniets 59 dansere. Fra en bedriftshelsetjeneste som skulle betjene alle husets ansatte, fikk man nå på plass Nasjonalballettens helsetjeneste direkte tilknyttet ballettkompaniet.

Egevalueringen forklarer hvordan skader ofte har vært underrapportert, dvs. at skader har blitt holdt skjult av frykt for negative konsekvenser ved rollefordeling. Etter arbeidet med såkalt sannrapportering startet, gikk sykefraværet først kraftig opp, for deretter å gå ned til tilnærmet samme nivå som før dette arbeidet begynte. Det viktigste i denne prosessen sies å være at det er først ved å få skadene fram i lyset det blir mulig å behandle dem. Panelet vil gi uforbeholden ros for dette arbeidet, som vitner om stor kunnskap om yrkesutøvelsen, samvittighetsfull ledelse og vilje til å endre på etablerte strukturer.

Det er et uttalt mål å gå fra regelstyrt til verdi- og teambasert ledelse. Egevalueringen omtaler Nasjonalballettens ledelsesfilosofi slik: «Vi tror det er gjennom positiv ansvarliggjøring, nærvær og oppbyggende tilbakemeldinger de beste resultater skapes, også i kunsten. For at dansere skal prestere på topp og takle presset, er de avhengig av å bli sett som individer. (...) Nasjonalballetten ønsker også å utvikle en medansvarskultur, med bredere diskusjon, involvering og informasjonsflyt. Ballett har en lang tradisjon med hvordan ting 'burde gjøres' og 'sånn har vi alltid gjort det'. (...) Fryktkultur kan også være et problem i

kunstnerisk virke, der lederen har all makt over rollefordeling og dermed kunstnerens karriere.»

Innføringen av verdi- og teambasert ledelse for balletten har utfordret årelange tradisjoner og mange inngrodde rutiner. Ballett som kunstform må sies å være kjent for beinhard disiplin, urokkelige tradisjoner, autoritær ledelse og liten grad av medbestemmelse.

I tråd med verdien «uredd» uttaler ballettledelsen et ønske om å skape et klima der det «er greit å feile, bare innsatsen er på topp. Bare da får vi uredde dansere som tør å satse og prøve noe nytt, og gjennom det utvikle seg videre individuelt og bidra til å heve nivået på kompaniet som helhet.» Panelet kan ikke uttale seg om hvordan dette fungerer i praksis, men vil gi sin tilslutning og ros til intensjonene om å vende seg fra regelstyrt til verdi- og teambasert ledelse.

Fra Nasjonalballetten vises også en klar vilje til å utvikle forståelsen mellom balletten og orkestret, og det gis klart uttrykk for at orkestrets medvirkning og kvalitet har bidratt sterkt til en nivåheving på forestillingene og dansernes prestasjoner. For ytterligere å styrke samhandlingen mellom de to kollektivene har Nasjonalballetten fått i stand en prøveordning med fast gjestedirigent og musikalsk rådgiver for balletten. Panelet anser dette som et godt grep.

Nasjonalballetten vier et eget kapittel av egevalueringen til rekruttering, herunder DNO&Bs Ballettskole. Egevalueringen gir en grundig innføring i skolens faglige innhold, drift og gode resultater, og panelet berømmer innsatsen som gjøres. Årlige skolepenger oppgis fra 5 000 til 27 000 per barn, og medregnet øvrige kostnader kan dette utgjøre betydelige beløp for familier med lavere inntekt. Her mener panelet det ligger et hinder for bred rekruttering som også forsterker sosiale skillelinjer og inntrykket av ballett som en kunstart for de få.

Nasjonalballetten UNG ble lansert i 2015 ved hjelp av ekstern finansiering og består av 10 unge, talentfulle dansere og er organisert som et «juniorkompani» med egen ledelse. Hensikten skal være å rekruttere dansere til hovedkompaniet, og danserne vil både delta i Nasjonalballettens oppsetninger og gjennomføre egne produksjoner og turneer. Panelet ser meget positivt på tiltaket fordi det kan gi unge dansere muligheter til å utvikle seg og bli aktuelle for engasjement i en nasjonalballett som etter hvert har fått et svært høyt nivå.

For helheten i rekrutteringsbildet for klassisk ballett er det etter panelets mening innsatsen på barnetrinnet som ikke er godt nok etablert i Norge. Dette kan igjen føre til dårligere rekruttering til høyere utdanning i faget og et vanskeligere utgangspunkt for å lykkes som danser i Norge. Selv om denne utfordringen ligger utenfor Nasjonalballettens primæroppgaver, er det likevel positivt dersom Nasjonalballetten viser nasjonalt lederskap for å bedre rekrutteringen.

Mye av det som omtales i egevalueringen som «ambisjoner vs. ressurser», har panelet valgt å omhandle separat under kapitlet om effektiv ressursutnyttelse. Det er panelets inntrykk at inntjeningsutfordringen tas på det største alvor, men som tidligere nevnt er det viktig at fokus og press på inntjening og fulle saler ikke må hemme Nasjonalballetten i å være uredde gjennom satsning på nykreasjoner og nye signaturverk. Nasjonalballetten har, utover å danse

for flest mulig, også et eneansvar for å forvalte og utvikle ballettkunsten i Norge, og for stor kommersiell vektlegging kan fort føre kunstarten i en museal eller bare underholdende retning. Eksempler som *I Fokines verden*, *A Swan Lake* og *Ghosts–Ibsens Gengangere* viser at Nasjonalballetten lykkes med å forene disse tankene i vellykkede konsepter.

Antall dansere (59) er et sentralt tema for Nasjonalballetten, som viser til størrelsen på kompaniene i København, Stockholm og Helsinki med hhv. 90, 81 og 73 dansere. Med mer enn doblet antall forestillinger siden Youngstorget, har økningen av antall dansere i Nasjonalballetten ikke vært mer enn fem. Dette gjør balletten sårbar med økte belastninger og fare for skader. Panelet fester lit til utsagnet om at en nasjonalballett på 64–65 dansere ville være mer robust og dessuten gjøre dem i stand til å dele kompaniet i to grupper. Nasjonalballetten kunne dermed oppfylle forventningene om både å være på turné i Norge og utlandet og til stede på begge husets scener mer enn i dag. Nasjonalballetten UNG vil tilby noe av svaret på denne utfordringen.

Det er aldri nok prøvetid, noe som er gjenkjennelig for alle som jobber med scenekunst. Det er panelets inntrykk at Nasjonalballettens prøveplan er ualminnelig komplisert, logistisk med mange korte prøveøkter for å få alt til å gå opp. I dette bildet forsøker man å skjerme både satsningen med flere rollebesetninger og de skapende prosessene som naturlig nok er mer tidkrevende og fordrer større fordypning. Repriser, som utgjør omlag halvparten av repertoaret, gis normalt kortere prøvetid, noe som etter panelets vurdering ikke bør føre til mindre anledning til å gå i dybden.

Med økt aktivitetsnivå, større behov for prøvetid og for lavt antall dansere, melder det seg spørsmål om ikke Nasjonalballetten gaper over for mye og er «for flinke», all den tid ressursene kan synes knappe. Men Nasjonalballetten mener å ha et «realistisk forhold til rammer og begrensninger». Panelet vurdering er at Nasjonalballetten ser ut til å levere svært bra med de ressurser de rår over.

Evnekapitlet ville ikke være komplett uten en omtale av utøvernes nivå, slik panelet har observert det i forestillinger i evalueringsperioden. Det er tydelig for panelet at målestokken er endret. Fra å være et lite kompani med kort historikk, hovedsakelig norske dansere og underlagt operaens dominans, har Nasjonalballetten tatt mål av seg til å være et internasjonalt ballettkompani i verdensklasse. Panelet ønsker å anerkjenne Nasjonalballettens sterke posisjon og dansernes høye tekniske og kunstneriske nivå nettopp i et slikt internasjonalt perspektiv.

4.1.3 Relevans

Nasjonalballetten er svært tydelig på at deres virksomhet ikke er rettet mot noen spesiell målgruppe. Det arbeides med å senke terskelen til kunstarten og favne et bredt publikum, der alle kan ha ulik inngang og opplevelse av dansekunst. Utover dette har man et spesielt fokus på å rekruttere de yngre og det som omtales som fremtidens ballettpublikum.

Egenevalueringen omtaler ballettens relevans gjennom utsagn som: «Ballett har en egen kvalitet. Med sin finslipte teknikk og ekstreme fysiske krav kan balletten virke naturstridig, men likevel oppleves dypt menneskelig og gjenkjennelig. (...) Det er i øyeblikket der kunsten

møter sin tilskuer, relevansen først og fremst oppstår. (...) De klassiske ballettenes innhold er ikke i seg selv relevante i vår tid. Relevansen skapes først og fremst gjennom måten de fremføres.»

Ballettkunst på sitt ypperste kommuniserer med publikum på et sanselig, sublimt og nærmest sjelelig nivå. For å oppnå dette forutsettes både fullendt koreografi og utøvere med suveren teknikk, riktig fysikk, stor musikalsk intelligens og en dyp kunstnerisk erkjennelse. Slik panelet oppfatter egenevalueringens beskrivelse, har ballettkunsten sin virkelige relevans om den holder høy kvalitet, tilsvarende en påstand vi også finner i operakapitlet.

Ballettspråket er basert på 200 år gamle tradisjoner og har fortsatt sin egen, godt bevarte estetikk, basert på de klassiske idealer, med klare standarder for fysiske proporsjoner og linjespill. I tillegg definerer tradisjonen en verdensorden og kjønnsforståelse i tråd med sin historikk. Denne tradisjonen bør man som publikummer forholde seg til og kanskje også kunne identifisere seg med for at forestillingene skal oppleves relevante, om vi skal følge Nasjonalballettens definisjon av relevans.

Relevans må ikke nødvendigvis defineres i et samtidsperspektiv, men panelet kan ikke se bort fra at ballettens estetikk og tradisjon svært ofte bekrefter sementerte oppfatninger om kjønn og stereotypier som kan oppfattes som problematiske i vår samtid. Panelet opplever dette som en utfordring, ikke bare for Nasjonalballetten, men for hele kunstarten, til tider også deler av det internasjonale nåtidsrepertoaret. Den samme forståelsen ble også svært tydelig ved Ballettskolens 50-årsjubileum. Nasjonalballettens fokus på rekruttering av barn og unge som ballettpublikum gjør at panelet mener problematikken burde ha større aktualitet. Det erkjennes at man har en utfordring når det gjelder for få kvinnelige koreografer og ledere innenfor ballettkunsten, men noen kjønnsproblematikk drøftes ikke utover dette.

I evalueringsdialogen med Nasjonalballetten har panelet løftet fram dette temaet, men Nasjonalballetten har ikke problematisert ballettens kjønnsstereotypier i egenevalueringen. Panelet stiller spørsmål om det finnes noen form for diskurs rundt ballettens kjønnsproblematikk i Nasjonalballetten, og dernest i det internasjonale ballettmiljøet.

Som nevnt under kapitlet om «fortellingsprosjektet» spør panelet også hvordan den klassiske ballettens språk, estetikk og fortellertradisjon fungerer når den benyttes i forestillinger som skapes i vår egen tid? Er det nettopp gjennom sin konservative og opphøyde estetikk balletten kommuniserer best, også i nyskapede forestillinger?

Nasjonalballettens valg om å ikke etterstrebe uniformitet i sammensetningen av kompaniet vurderes av panelet som et skritt i en retning som kan utfordre det som oppleves som ballettens konservative estetikk. Likedan oppfattes den uttalte politikken med såkalt «fargeblind» rollebesetning som en bevisstgjort vilje til endringer, som også berører mangfoldsperspektivet.

Forestillinger som er sett av panelet, og som har scoret høyest i samtidsrelevans og nyskaping, har vært de sammensatte ballettprogrammene *Dream Play* og *Back to the Future*.

Nykreasjonen *Carmen* og den nye versjonen av *Manon*, som ble svært godt mottatt både av

kritikere og publikum, ble vurdert av panelet som imponerende og spektakulære, men nokså tradisjonelle i sin fortellerform og stereotypiske estetikk.

Ballettens relevans handler om mer enn graden av modernitet. Nasjonalballetten er til stede på flere arenaer enn noen gang. Samarbeid med andre kunstmiljøer, filmproduksjoner og stor tilstedeværelse i sosiale medier m.m. styrker Nasjonalballettens relevans i offentligheten. Nasjonalballettens produksjoner, koreografer, utøvere og sjef har i evalueringsperioden stadig vært gjenstand for nominasjoner, priser og velfortjent heder både hjemme og ute.

Det er i særlig grad forestillingene *A Swan Lake*, *Ghost – Ibsen Gengangere* og *I Fokines verden* som får omtale i utenlandske medier:

«Best world premiere», Dance Europe om *A Swan Lake* (2014).

«You'd expect the Norwegians to get their Ibsen right, but the Norwegian National Ballet's production of «Ghosts», a tight-knit, intense drama, exceeded all expectations», skrev Critical Dance om *Ghosts – Ibsens Gengangere* (2014).

«In a demonstration of notable creativity, Ingrid Lorentzen, Norwegian National Ballet's new director, has scheduled five world premieres for her debut programme», skrev Financial Times om *I Fokines verden* (2013).

Aldri har flere sett ballett i Operaen enn i 2014, med en økning på 32 000 publikummere fra 2013. Internasjonale gjestespill har vært gjennomført i større skala enn noen gang. Nasjonalballetten må sies å ha blitt et relevant ballettkompani på den internasjonale arenaen gjennom sin egenart og høye kunstneriske nivå. Panelet mener Nasjonalballettens relevans overfor sitt publikum også må vurderes i et slikt perspektiv.

5 Operaorkestret

Ved inngangen til 2015 hadde Operaorkestret 101 fulltidsansatte orkestermusikere, fordelt på 15 instrumentgrupper.

Jon Helmer Fiore har vært musikk sjef for Operaorkestret i perioden 2009–2015.

5.1 Egevaluering

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

Kvalitetsnivået skulle heves, og identiteten skulle styrkes gjennom faglig stabilitet og kvalitet og tydeligere eksponering – henholdsvis som et selvstendig kompani og som individuelle kunstnere– både innen DNO&B og i det norske musikklivet.

Som følge av denne prosessen ble musikkøylen etablert med musikk sjef og orkestersjef og med de tre kompaniene Operaorkestret, Operakoret og Barnekoret. Ifølge egevalueringen var musikk sjefen kunstnerisk leder. Orkestersjefen var administrativ leder og stedfortreder i organisatoriske og kunstneriske spørsmål. Orkestersjefen var medlem av ledergruppen og

deltok i ukentlige møter med opera- og ballettsjef. Fra og med 2013 ble korene lagt under Operasøylen. Fra og med 2015 er stillingen som orkestersjef omgjort til orkesteradministrator og ikke lenger del av ledergruppen.

Et profesjonelt tilbud av opera- og ballettforestillinger og konserter over hele landet

Operaorkestret er en viktig samarbeidspartner for Nasjonalballetten og Nasjonaloperaen gjennom medvirkning i opera- og ballettforestillinger. I evalueringsperioden utgjorde denne virksomheten 150–171 forestillinger per år, der repertoaret, ifølge egevalueringen, i hovedsak er lagt av opera- og ballettsjef i konsultasjon med musikksjef.

Operaorkestret har også egne konserter, i snitt 16 per år, inkludert større symfoniske konserter på Hovedscenen og konserter der hele eller deler av orkestret deltar. I henhold til rapportering fra DNO&B har antallet egne konserter for Operaorkestret vært synkende i perioden, fra 22 i 2011 til 11 i 2014.

For evalueringsperioden 2011–2014 rapporteres bl.a. følgende nøkkeltall:

Resultatindikatorer (årlig rapportering)	2011	2012	2013	2014	Gj.snitt 2011–14
Antall egne konserter	22	21	11	11	16
Antall forestillinger Nasjonaloperaen/Nasjonalballetten	150	157	162	171	160
Antall symfonikonserter	8	9	6	5	7
Konserter på turné i Norge	8	11	5	4	7

Kilde: DNO&B

Høy kvalitet gjennom utvikling og fornyelse

Operaorkestret opplyser at de faglige ambisjonene blant annet har vært økt kvalitet og god rekruttering. I tillegg nevnes ambisjonen om å heve orkestrets profil internt og eksternt og gi orkestret nye og interessante repertoarutfordringer innen opera og ballett og gjennom symfoniske konserter. Målet har vært å få et bedre opera- og ballettorkester og samtidig ha et mandat for å foreta frittstående faglige vurderinger for orkestret.

For evalueringsperioden 2011– 2014 rapporteres bl.a. følgende nøkkeltall:

Resultatindikatorer (årlig rapportering)	2011	2012	2013	2014	Gj.snitt 2011-14
Antall egne produksjoner	15	23	16	21	19
Antall produksjoner sammen med Nasjonaloperaen/Nasjonalballetten	16	18	18	18	18
Antall produksjoner rettet mot barn og unge	-	-	-	1	-

Kilde: DNO&B

Det understrekes i egnevalueringen at orkestrets selvskrevne rolle i alle operaproduksjonene og de fleste ballettproduksjonene gir det en særegen relevans og posisjon i forhold til andre symfoniorkestre. Det legges videre vekt på at Operaorkestret gjennom sitt tette daglige samarbeid med sangersolister og dansere har opparbeidet unike kvaliteter innenfor samspill, musikalsk fleksibilitet, tilpassing av dynamikk og agogikk⁸.

Orkestret har vært tett involvert i utviklingen av nye verk, eksempelvis balletten *A Swan Lake* (2014), hvor mye av orkestreringen ble utviklet gjennom workshops med hele orkestret.

Flere produksjoner har stilt nye krav og forventninger til orkestrets prestasjoner innenfor kjernerepertoaret. Som eksempler nevnes *Lulu* (Alban Berg) i 2011, *Peter Grimes* (Benjamin Britten) i 2012, *Le grand macabre* (György Ligeti) i 2013, *Vårofferet* (Igor Stravinskij) i 2012, *Salome* (Richard Strauss) i 2013 og *I Fokines verden* med bl.a. *Ildfuglen* og *Petrusjka* (Igor Stravinskij) i 2013.

I konsertserien på Hovedscenen har hovedvekten vært symfonisk kjernerepertoar. Intensjonen er ifølge egnevalueringen å gi orkestret anledning til å jobbe med et repertoar de vanligvis ikke får anledning til å spille. Orkestret har i de siste årene blant annet framført store symfoniske verk av Gustav Mahler, Dimitrij Sjostakovitsj og Sergej Prokofjev.

⁸ Plastisk utforming av tonelengde og frasering

Mindre grupper og enkeltmusikere har i noen sammenhenger samarbeidet med dansere og sangere i mer kompakte formater, for eksempel *Koreografihuset* og andre typer samproduksjoner.

Ifølge egevalueringen har målet vært økt profesjonalitet i alle deler av driften i Operaorkestret. Rekruttering til symfoniorkestret baserer seg i hovedsak på prøvespill med aktuelle kandidater for en jury bestående av egne musikere.

De faglige ambisjonene i orkestrets repertoar har vært å:

- Utvikle en egen symfonisk konsertserie på Hovedscenen fra klassisismens Mozart, Haydn og Beethoven, via Schubert, Mendelssohn og Tsjajkovskij i den tidlige romantikken, gjennom senromantikk med Strauss, Rakhmaninov og Mahler og opp mot nyere tid med Stravinskij, Sjostakovitsj og Bartok, foruten helt nyskrevne verk.
- Opprette en egen konsertserie med kammermusikk, hvor musikerne får mulighet til å dyrke og vise fram nye sider.
- Engasjere gode dirigenter.

Operaorkestret kunne også ønsket å presentere nyere musikk i sitt konsertrepertoar og gjerne gjennom bestillinger av ny musikk. Grunnet ressursmessige begrensninger har dette vært krevende å få til.

Det er iverksatt tiltak knyttet til organisering av virksomheten, herunder:

- Forbedre kvaliteten på rekrutteringsprosessene gjennom nye retningslinjer for ansettelse av musikere.
- Forbedre administrative prosesser og rutiner for å bedre arbeidsdagen for musikere og bidra til en forutsigbar og gjennomiktig administrasjon av orkestret.
- Innføring av et *tjenestebasert system* der musikerens arbeidsplikt deles opp i frammøter per år.
- Søkelys på musikerhelse og samarbeid med Olympiatoppen.

Nå hele befolkningen

Ved flytting til Bjørvika utviklet det seg en ambisjon om å drive en økt grad av konsertvirksomhet. I egevalueringen heter det at «Siden de fleste konserter som oftest bare gis én gang, egnede de seg godt til å fylle ut de kveldene huset ikke kunne tilby opera- eller ballettforestillinger». Gjennom en annen type programmering ville man trekke nye publikummere til huset og senke terskelen til DNO&Bs kjernevirksomhet.

Orkestret har i evalueringsperioden medvirket på flere CD-innspillinger, TV- og DVD-produksjoner, samt forestillinger direkte sendt til kinoer over hele landet (mer om disse under opera- og ballettkapitlene).

En del av musikerne har vært involvert i formidlingsarbeid med barn og unge i samarbeid med DNO&Bs formidlingsavdeling. Enkeltmusikere har deltatt på kurs og seminarer, og medvirket både i workshops med unge musikere og vært på skolebesøk. Videre kommer skoleklasser jevnlig på besøk på orkesterprøver, hvor de får oppleve musikerne og orkestret tett på.

For evalueringsperioden 2011–2014 rapporteres bl.a. følgende nøkkeltall:

Resultatindikatorer (årlig rapportering)	2011	2012	2013	2014	Gj.snitt 2011–14
Totalt antall publikum	33 030	27 848	23 457	29 254	28 397
Publikum på turnéforestillinger i Norge	5 403	4 433	1 481	1 128	3 111
Publikum på forestillinger rettet mot barn og ungdom	333	217	926	921	599

Kilde: DNO&B

I evalueringsperioden har setebelegg på Operaorkestrets konserter i snitt vært 70 pst.

5.2 Panelets vurdering av kunstnerisk kvalitet

Operaorkestret tilbringer den største delen av sin utøvende virksomhet i en grav. Livet i orkestergraven kan by på begrensninger og være krevende på mange måter, ikke bare på grunn av plasshensyn, men også med hensyn til akustikk og balanse, samspill mellom scene og grav og instrumentgruppene imellom. Dette krever stor disiplin og fleksibilitet hos musikerne.

Da Den Norske Opera ble etablert i Folketeatret i 1959, ansatte de sitt første orkester med musikere fra Nationaltheatret som grunnstamme. «Opera-komiteen hadde regnet med et orkester på 24 musikere i sin innstilling til myndighetene. Den Norske Operas kunstneriske ledelse fant det umulig å begynne virksomheten med et så lite orkester. Dels takket være en gave på kroner 25.000 fra Kirsten Flagstad ble det mulig å ansette 35 musikere for denne sesongen.»⁹

I løpet av de rundt 50 årene fra etableringen i Folketeatret i 1959 til innflyttingen i Bjørvika i 2008 har orkestret vokst og teller i dag 101 musikere. Orkestergraven i Folketeatret var trang og ufleksibel, og det må etter hvert ha blitt uhyre krevende arbeidsforhold for orkestret. Med nye arbeidsforhold i Bjørvika ble det realistisk å tenke nytt. Under forscenen er det her rikelig plass til godt over 100 musikere og deres instrumenter. Videre kan romvolumet i

⁹ *Norges Opera og balletthistorie* Hovedredaktør: Arvid Vollsnes. Utgitt oktober 2010

orkestergraven varieres i tre ulike størrelser gjennom å heve eller senke gulvet opptil flere meter, noe som selvsagt gir flere akustiske muligheter. Satsingen på akustikk i det nye operabygget generelt kommer også orkestret til gode – her er det mulig å legge til rette for å få lyden ut i salongen på en helt annen måte enn man var vant til i Folketeatret.

De nye arbeidsforholdene la grunnlag for økte ambisjoner. I tillegg til å fungere som omdreiningspunktet i opera- og ballettproduksjoner ble det nå staket ut en kurs hvor formålet var å synliggjøre orkestret og heve den kunstneriske kvaliteten. I egnevalueringen heter det at «Ambisjonene kretset konkret rundt å forbedre den faglige stabiliteten, øke kvaliteten på samspillet, skape et større uttrykksrom, søke etter eksepsjonelle ytelser, samt gi orkestret og de individuelle musikerne en tydeligere eksponering». Med Bjørvika var ikke lenger de fysiske forholdene til hinder for å skulle kunne realisere ambisjonene om å bli et «symfoniorkester av svært høy klasse». Panelet forstår dette utsagnet som et uttrykk for ambisjoner om å foredle de symfoniske *kvalitetene* i orkestret snarere enn et ønske om en symfonisk konsertprofil på linje med øvrige symfoniorkestre, som for eksempel Oslo-Filharmonien.

Ordet «orkester» nevnes ikke spesifikt i DNO&Bs strategiske plan for 2011 - 2015. Panelet forutsetter at orkestret er inkludert i DNO&B's ambisjon når det i strategien sies at: «Vi skal gjennomføre kvalitetsforbedrende endringer og tiltak ved alle sider av vår drift».

5.2.1 Vilje

Når det i egnevalueringen fremheves at det i forbindelse med innflyttingen i Bjørvika i 2008 ble «staket ut en ny kurs for Operaorkestret», handler dette om flere tiltak. På den ene side ble det etablert en ny organisasjonsstruktur, der Operaorkestret sammen med korene skulle inngå i en selvstendig kunstnerisk søyle – Musikkøylene - på linje med Operasøylene og Ballettsøylene, med tre kunstnerisk sett sidestilte ledere med samme beslutningsmyndighet. Samtidig innebar den nye kursen en klar ambisjon om å utvikle orkestrets symfoniske kvaliteter.

Panelet mener at disse organisatoriske grepene har vært avgjørende for den vekst orkestret kan vise til i denne perioden.

De sier selv: «Noen av musikk sjefens faglige ambisjoner for arbeidet med orkestret var å:

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

Det var samtidig et uttalt ønske og en klar strategi at identiteten skulle styrkes. «Ambisjonene kretset konkret rundt å forbedre den faglige stabiliteten, øke kvaliteten på samspillet, skape et større uttrykksrom, søke etter eksepsjonelle ytelser, samt gi orkestret og den enkelte musiker

en tydeligere eksponering – henholdsvis som et selvstendig kompani og som individuelle kunstnere – både innen DNO&B og i det norske musikklivet.»

Operaorkestret har dermed satt seg tydelige mål, og man blir straks fanget av problemstillingen – hvordan vil de oppnå det? Hvilke virkemidler har de til rådighet? Og ikke minst, sett i lys av operaorkestrets egenart, som i første rekke er å medvirke i opera- og ballettoppsetninger, er det relevant å se på hvilket handlingsrom orkestret har for å bygge opp en identitet som selvstendig symfoniorkester, eller snarere et opera- og ballettorkester med symfoniske kvaliteter. Hvor bundet er orkestret med tanke på de opplagte forpliktelser de har overfor opera- og ballettsøylene?

Flere av ambisjonene antas å være sammenfallende med opera- og ballettsøylene. Ønsket om å utvikle musikalsk fleksibilitet, rytmisk presisjon og eksepsjonelle ytelser er for eksempel mål det er lett å stille seg bak. Samtidig strekker musikksejens ambisjoner seg lenger på vegne av orkestret og den enkelte musiker, en serie tiltak med mål om å heve kvalitetsnivået i orkestret, som man langt på vei må si de har lyktes med.

Med de nye akustiske mulighetene som Hovedscenen byr på, var ett av tiltakene å etablere en egen symfonisk konsertserie. «Operaorkestret har i sitt daglige virke et naturlig fokus på opera- og ballettrepertoaret, så i denne serien skulle de få vise seg frem i det sentrale symfoniske konsertrepertoaret.» Ambisjonen om større grad av synliggjøring er ingen selvfølge for et orkester som har vært vant til å leve en relativt usynlig tilværelse i orkestergraven, skjermet fra publikums blikk.

Panelet ser imidlertid dette som en vilje som kan forstås på flere måter – som ikke kun har som siktemål å by publikum på nye musikalske opplevelser, men - minst like viktig - som ett av flere tiltak knyttet til Operaorkestrets ambisjon om å høyne kvaliteten innad i orkestret. En rekke kriterier må oppfylles for å oppnå dette – synliggjøring er en ting, men også stimulere den enkelte musikers følelse av eierskap til orkestret, noe som skaper behov for en balansegang mellom kollektive og individuelle hensyn. Panelet ser at det er blitt gjort et stort og viktig arbeid overfor orkestermusikerne, både med hensyn til større forutsigbarhet i arbeidsplaner, fokus på fysisk og mental helse, prosessene rundt rekruttering og ansettelsesforhold, og ikke minst synliggjøring gjennom positive tilbakemeldinger.

I utgangspunktet la Operaorkestret opp til 4-5 orkesterkonserter per sesong. Skjønt de fleste ble lagt til Hovedscenen, har orkestret også holdt konsert på Operataket og i Domkirken. Panelet registrerer at antallet konserter på Hovedscenen har gått ned i perioden, fra fem i 2011 til tre i 2014.

Det framgår ikke tydelig av egevalueringen hvordan Operaorkestrets ambisjoner er forankret i institusjonen, hvorvidt de er nedfelt på orkestrets vegne på tvers av søylene opera, ballett og orkester, og dermed har innvirkning på fordelingen av ressurser. Panelet forutsetter at det er en felles forståelse på huset for at alle søylene vil nyte godt av en generell kvalitetsheving i orkestret, og at det først er når dette skal realiseres i konkrete tiltak som krever ressurser at spørsmålene sannsynligvis kan dukke opp.

Sidestilt ballett- og operasjefene står musikksejens, som siden 2009 har vært dirigenten John

Helmer Fiore. I egevalueringen omtales en positiv utvikling for orkestret som bl.a. «tilskrives et kontinuerlig arbeid av musikk sjef John Helmer Fiore». Bortsett fra det og et par andre setninger er det påfallende at musikk sjefen i egevalueringsrapporten først og fremst trekkes frem i avsnittet om Operaorkestret, og ikke er tenkt inn med en klarere og mer spesifikk rolle i hverken opera- eller ballettdelen.

Det er ingen tvil om at musikk sjefen har spilt en sentral rolle i arbeidet med identitetsbygging og kvalitetsheving av orkestret i denne perioden. Men han har også medvirket på flere arenaer, med sine populære Fiore Lecture Show, hvor han har gjennomgått musikken for publikum i forkant av operaforestillingen. Panelet mener han slik har signalisert overfor publikum at hans rolle som musikk sjef for hele DNO&B omfatter langt mer enn å være sjefdirigent for orkestret.

I egevalueringen står det at «Det er viktig at noen av vår tids fremste regissører og dirigenter blir invitert til å jobbe med hele husets krefter. Vi ser at besøk av internasjonale dirigenter av øverste klasse hever nivået på vårt orkester, vårt kor og våre solister betraktelig.» Imidlertid sies det i avsnittet *En opera for og i vår tid*: «Samtidig er vi ikke fornøyde med at kompaniet og vårt orkester ikke tiltrekker seg de aller fremste dirigentene.» I en annen sammenheng bemerkes det at «gode dirigenter er dyre». Det er panelets oppfatning at temaet musikalsk ledelse og musikk sjefens rolle fremstår uklart i driften av DNO&B. Under vilje-delen kunne panelet for eksempel ønsket en nærmere omtale av hvilke strategier DNO&B legger til grunn for engasjement av dirigenter, herunder en refleksjon over bruken av norske dirigenter, og hvordan ledelsen ser dirigentens rolle i forhold til det øvrige kunstneriske produksjonsteam.

Rollen som sjefdirigent/musikk sjef defineres generelt ganske forskjellig i ulike operahus. I de fleste tyske operahus har eksempelvis denne funksjonen betegnelsen «generalmusikk direktør», en tydelig og viktig del av husets profil, som i visse tilfelle kan bli identitetsbærende for et helt operahus. På Covent Garden i London har musikk sjefen en avgjørende stemme i forhold til rollebesetning og øvrige musikalske disposisjoner. I disse og andre eksempler har musikk sjefen avgjørende innflytelse på alle musikalske avgjørelser. Nordisk tradisjon er annerledes. Ved Det Kongelige Teater i København er for eksempel sjefdirigenten underordnet operasjefen og er ansvarlig for egne produksjoner, og ellers supplerer den øvrige driften i en slags konsulentrolle.

I DNO&Bs egevaluering ses musikk sjefens forankring i institusjonen først og fremst i forhold til orkestret og orkestrets kunstneriske utvikling og identitet. Musikk sjefens faglige ambisjoner for arbeidet med orkestret fremheves, og «I det daglige arbeidet med repertoarplanlegging og utnyttelse av orkesterressursene var musikk sjefens rolle som en autonom øverste faglig autoritet for orkestret.» Alle ønsker om repertoar og vurderinger fra opera- og ballettsjef skulle «i prinsippet forelegges musikk sjefen for en faglig vurdering.» Og senere: «Dersom musikk sjefen blir underlagt opera- eller ballettsjef i stedet for at være likestilt, vil det kunne påvirke muligheten til at å ta de beste valgene for utviklingen og opprettholdelsen av orkestrets faglige nivå». I denne teksten problematiseres organisasjonen indirekte, og ved å skrive «i prinsippet forelegges» antydes det at musikk sjefen ikke har vært

involvert i de musikalske, kunstneriske disposisjoner innenfor opera og ballett slik rollen i organisasjonen egentlig skulle tilsi. I materialet sies det ikke noe om hvorfor musikksjefen har fått denne tilsynelatende reduserte rollen, særlig i den siste delen av perioden.

Med såpass få orkesterkonserter per år er det ikke gitt hva slags programprofil orkestret ville legge seg på, og hvilke hensyn som skal få styre valgene. Å legge seg på samme linje som et «vanlig» symfoniorkester med hyppige konserter ville ikke vært naturlig. Operaorkestret har uansett ikke mange nok konserter i løpet av en sesong til å kunne rekke over den store bredden i repertoaret som finnes innen symfonisk musikk. Mens et «vanlig» symfoniorkester ofte vil by på en vifte med verk fra ulike epoker og nasjoner i løpet av en og samme konsert, ser panelet at Operaorkestret stiller med «konsentrerte» programmer, gjerne med ett gjennomgående tema for en hel konsert, enten det dreier seg om en ren Prokofjev-konsert eller som i *Fra den nye Verden* – hvor alt repertoar var hentet fra USA. På denne måten står hver konsert fram som en enhet, og panelet berømmer måten programmene dermed får en gjennomgående klar dramaturgi.

Panelet har også merket seg noen interessante grep i programmeringen av kammerkonsertene, hvor musikerne iblant lar seg inspirere av og knytter repertoaret opp mot opera- eller ballettproduksjoner på Hovedscenen, og slik skaper tematisk sammenheng i orkestrets repertoarprofil med de øvrige produksjonene på huset. Eksempelvis, når musikerne i 2013 presenterer konserten *Japanske kronblader*, hvor de hadde hentet fram verker av diverse japanske komponister, samtidig som *Madame Butterfly* fremføres på Hovedscenen, eller når de framfører en strykekvartett av Ligeti, koblet til operaen *Grand Macabre*, vitner det om et bevisst forhold til å stå frem som én institusjon.

Panelet har studert nøkkeltallene for orkestrets konsertvirksomhet. Bortsett fra en tydelig satsning på konserter rettet mot barn og unge, og konserter formidlet gjennom Den kulturelle skolesekken, hvor begge kategoriene hadde et markant oppsving i 2014, har både antall symfonikonserter i eget hus og konserter på turné i Norge hatt en klar nedgang i løpet av perioden.

5.2.2 Evne

Panelet ser ingen automatikk i at det å spille 150–170 forestillinger per år i seg selv bidrar til å heve kvaliteten innad i orkestret med mindre valg av produksjoner inngår i en felles strategi. I Operakapitlet i egevalueringen skriver de da også at «Operasjef er i løpende dialog med musikksjef om å finne frem til et allsidig repertoar som også gir orkestret materiale å bryne seg på.» Her ser panelet at opprettelsen av en egen Musikksøyle har hatt en styrke, og registrerer hvordan tre sidestilte kunstneriske ledere har ført til fruktbar dialog og gjensidig vekst. Som øverste kunstneriske leder for avdelingen har musikksjefen kunnet vurdere i hvilken grad opera- og ballettsjefens repertoarmessige ønsker balanserer med orkestrets evne og behov for utfordringer. At orkestret har utviklet unike kvaliteter i samarbeidet med ballettsøylen blir også fremhevet fra Nasjonalballettens side: «Det høye nivået som Operaorkestret nå er på gir et stort løft til Nasjonalballettens forestillinger og dansere.»

Lørdagsserien med kammermusikk gir orkestermusikerne en mulighet til å vise seg fram for publikum fra nye sider. Det er panelets vurdering at denne form for samspill i mindre grupper bidrar til å utvikle orkestret fra innsiden, ikke minst gjennom den muligheten musikerne her får til å bryne seg på et annet repertoar enn opera- eller symfonisk repertoar. Dessuten får tuttimusikere, som til daglig ikke har opplagte solistiske roller, muligheten til å utvikle nye sider ved sitt spill, styrke evnen til å lytte seg inn mot hverandre og å finjustere klanglig og rytmisk presisjon. På denne måten kan de spille hverandre gode.

Orkestret har hatt rikelig med musikalske utfordringer å bryne seg på som opera- og ballettorkester i løpet av perioden. Flere store produksjoner med musikk fra det 20. århundre har stilt nye krav og forventninger til orkestrets prestasjoner. Som eksempler kan nevnes operaene *Lulu* (Alban Berg, 1937) i 2011, *Peter Grimes* (Benjamin Britten, 1945) i 2012, *Le grand macabre* (György Ligeti, 1977/1996) og *Salome* (Richard Strauss, 1905) i 2013. Videre har de fremført alle de tre store ballettene til Stravinskij i denne perioden, *Vårofferet* (fra 1913) i 2012, og *I Fokines verden* – med bl.a. *Ildfuglen* og *Petrusjka* (fra 1910 og 1911) i 2013. Mens sjefdirigent Fiore i økende grad har overlatt dirigentpinnen til utvalgte gjestedirigenter i orkesterkonsertserien på Hovedscenen i denne perioden, er det musikk sjefen selv som har vært musikalsk leder for alle disse oppsetningene.

Det er panelets inntrykk at musikk sjefen har bidratt avgjørende til kvalitetsutvikling av orkestret i evalueringsperioden. Han har lagt en øvre kvalitetsstandard for musikalsk realisering og har dermed bidratt vesentlig til dets evne til å kunne oppføre musikkteater på høyt nivå. Eksempler på dette fra produksjoner som panelet har overvært, er bl.a. Jüri Reinveres *Peer Gynt* og Wagners *Lohengrin* i seneste sesong. Det er panelets oppfatning at temaet musikalsk ledelse og musikk sjefens rolle fremstår uklart i driften av DNO&B. Videre savner panelet en strategisk drøfting vedrørende valg av dirigenter i tillegg til musikk sjefen.

Selv om det ikke uttrykkes eksplisitt i egenvalueringsrapporten, øyner panelet her en bevisst programmering hvor den enkelte gjestedirigent blir hentet inn for å rendyrke ulike sider ved orkestret, og i så måte følge opp ett av de tre tiltakene i Operaorkestrets strategiplan for å oppnå de faglige ambisjonene – *Engasjere gode dirigenter*. DNO&B fremhever selv at beslutningene rundt repertoar og valg av dirigenter og solister til orkestrets egne symfonikonsserter stadig ble gjenstand for løpende faglige vurderinger, hvor spørsmål som: «I hvilken grad er dette verket en interessant/utviklende utfordring for orkestret» og «Vil orkestret kunne løse oppgaven på en god måte», vurdert opp mot ressursmessige hensyn og økonomiske vurderinger.

DNO&B bemerker selv at Operaorkestret har vokst gjennom samarbeidet med gjestedirigentene. «Dette er kjente dirigenter fra den internasjonale musikkarena, som stiller store krav til orkestrene de arbeider med. I møtet med disse har Operaorkestret blitt utfordret på mange plan – og har strukket seg til stadig nye høyder.»

Panelet anerkjenner orkestrets evne til å profilere seg på så mange ulike områder. Orkestrets unike rolle er å fungere som «omdreiningspunktet» mellom husets hovedsøyler opera og ballett. Dette krever i seg selv en høy grad av spesialisering og tilpasning, og er ikke

nødvendigvis det den enkelte orkestermusiker er trent opp i gjennom sin musikkutdannelse. I så måte kan man se dette som livslang læring.

5.2.3 Relevans

DNO&B viser i egevalueringsrapporten til at: «Orkestret har en selvskreven rolle som en helt essensiell og betydelig del av alle operaproduksjonene og de fleste ballettproduksjonene, og i den forstand har de en unik, selvforklarende relevans og posisjon i forhold til andre symfoniorkestre (...). Levende musikk til ballett stiller særskilte krav til tilpasning av tempo og rytme, og det krever at både dirigent og musikere er spesielt sensitive og villige til å gjøre nødvendige tilpasninger.»

DNO&B viser i sin rapport til at utviklingen av en egen symfonisk konsertserie på Hovedscenen inngikk som ett av de tre tiltakene knyttet til repertoaret som ble igangsatt for å oppnå de faglige ambisjonene. I så måte mener panelet at dette tiltaket har dobbel relevans.

Målet om «å nå hele befolkningen» er ikke spesifikt nedfelt som orkestrets forpliktelse alene, men må også sees i sammenheng med orkestrets rolle sammen med operasøylen og ballettsøylen. Det innebærer at når Operaorkestret rapporterer orkestrets turnévirksomhet, er det gjerne i samarbeid med solister fra DNO&B. Så også med Nyttårskonsertene, som utgjør majoriteten av orkestrets turnévirksomhet.

Orkestret hadde hele 11 konserter i 2012 med en fin geografisk spredning fra Hammerfest i nord til Arendal i sør. Dette antallet er blitt redusert i løpet av perioden, til kun 4 konserter i 2014. Panelet merker seg også at det ikke var noen nye spillesteder det siste året i perioden. Stedene orkestret besøkte dette året var nøyaktig de samme fire som i foregående år – Tromsø, Alta, Bodø og Hamar. Nedgangen i turnévirksomheten fremgår også av publikumstallene. Mens rundt 5400 publikummere var til stede på orkestrets turnékonserter i 2011, var tilsvarende tall for 2014 nede i 1128.

Etter panelets mening står denne nedgangen ikke i forhold til den begeistring som kommer til uttrykk i anmeldelsene. Panelet merket seg pressens rosende omtale fra konsertene i Narvik i 2011 og 2012 under DNO&Bs omfattende Nyttårskonsert-turné i samarbeid med Rikskonsertene bl.a. til Nord-Norge, der også Operaorkestret blir trukket frem spesielt. Anmelderen konkluderer med at dette gjerne må bli en tradisjon. «Stor begeistring! (...) Fasjonabel folkeopera», (Helgeland Arbeiderblad 13.01.2012). Hvorfor turnévirksomheten har gått så markant ned drøftes ikke i egevalueringen, men panelet aner at det kan være ressursmessige prioriteringer som er lagt til grunn.

Panelet registrerer at det foreligger liten presseomtale av operaorkestret. Nå skrives det generelt få anmeldelser av klassiske konserter, men vi konstaterer likevel at det er langt mellom anmeldelsene av Operaorkestrets egne konserter på Hovedscenen, og mener de kunne fortjent større oppmerksomhet. Det er dessuten den innleide solist eller dirigent som oftest får størst spalteplass. Imidlertid, når orkestrets evne trekkes fram, er det gjerne i svært positive ordelag. Etter fremføringen av Mahlers 9. symfoni med Leif Segerstam som dirigent kunne vi

for eksempel under overskriften «Mahler i trollmannens hender» lese at: «Operaorkestret løftet seg gradvis til et nivå det kanskje aldri tidligere har nådd.» (Morgenbladet 26.10.2012). Fremføringen i Oslo domkirke av Edward Elgars oratorium *Gerontius' drøm* i 2013 fikk også positiv omtale i Aftenpostens anmeldelse: «Storslått sjelereise» (12.05.2013): «Krumtappen i det hele var dirigent John Helmer Fiore, foran et orkester som penslet ut sukk, smektende linjer, mykt akkompagnement og rå kraft med rutinerte strøk fra Operaen, (...)» Her hadde musikk sjefen samlet både solister, kor, barnekor og orkestret fra DNO&B i tillegg til kor fra Oslo domkirke og Trefoldighetskirken. Panelet har ikke grunnlag for å vurdere om det beskjedne omfanget av presseomtaler er et tema som diskuteres innad i DNO&B, eller hvorvidt det drøftes tiltak for å øke synliggjøringen av orkestret i media.

6 Den Norske Opera & Balletts publikumsarbeid

Som en del av strategiplan for 2010–2014 ble det etablert en egen formidlingsavdeling med ansvar for publikumsmøter med kunstnere, samtaler og seminarer, omvisninger og et eget formidlingscenter. Formålet er «å øke publikums kjennskap til, kunnskap om og fortrolighet med kunstformene opera, ballett og tilliggende musikkformer». DNO&B opplyser at avdelingen har egne formidlingsansvarlige for opera og ballett.

6.1 Egenevaluering

Formidlingsaktiviteter, turneer og digital distribusjon beskrives i egenevalueringen som sentrale virkemidler for å nå målet om en publikumssammensetning som gjenspeiler demografien i det moderne Norge.

DNO&B opplever geografiske begrensninger som utfordrende i møtet med publikum. Erfaringen skal være at bredt tilrettelagte tilbud er mer effektive enn demografisk definerte tilbud. Det er lagt vekt på å føre en inkluderende politikk ved blant annet å gi plass for gjesteproduksjoner med utgangspunkt i andre kunst- og uttrykksformer enn de som utgjør DNO&Bs kjernerepertoar, og med et annet kulturelt opphav enn vestlig tradisjon. Mellom 2009 og 2014 hadde DNO&B en egen produsentstilling for flerkulturelle prosjekter.

Egenevalueringen har en fyldig omtale av konkrete tiltak rettet mot ulike grupper, herunder barn, unge voksne, skoler og barnehager, lærere, universiteter og høyskoler. Ifølge egenevalueringen deltar mer enn 20 000 elever og lærere i formidlingsaktiviteter hvert år.

Omvisninger er et lavterskeltilbud hele året. Ca. 20 000 publikummere deltar på gratis introduksjonsforedrag og premieresamtaler i forkant av opera- og ballettforestillingene og orkesterkonsertene på Hovedscenen. I tillegg nevnes sosiale arenaer som publikumskor og seminarer som henvender seg til universiteter og høyskoler.

DNO&B legger til grunn at tilbud til publikum generelt og til skoler og barnehager spesielt, enten må være gratis eller svært rimelig. Som eksempel nevnes at skoleklasser fra grunnskolen til og med videregående skole betaler 100 kroner per elev uansett forestilling. Det er videre et mål å utvikle «nye finansieringsformer i forbindelse med salg av forestillinger

til skoler, samt andre former for subsidiert besøk av barn og unge». Flere tiltak er finansiert med tilskudd fra eksterne kilder.

DNO&B har dokumentert sin publikumssammensetning gjennom publikumsundersøkelser og ekstern demografisk analyse av kundedatabasen. DNO&B framhever at publikum har blitt yngre etter innflytting til nytt operahus, andelen kvinner er i overvekt, og skillelinjene mellom Oslo øst og vest skal være tilnærmet utjevnet. 7–8 av 10 kunder er fra Oslo/Akershus, og reisevei er en barriere for å oppsøke forestillingene.

DNO&B legger til grunn en målgruppetilnærming med utgangspunkt i bruksmønster og frekvens basert på følgende gruppering:

- Storkunder (har sett 4+ forestillinger på kjernerepertoar i sesongen)
- Kunder (har sett 2+ forestillinger på kjernerepertoar siste 3–4 år)
- Forlatt (har sett forestilling på kjernerepertoar, men ikke siste 3–4 år)
- Ikke-brukere (er muligens interessert, men har ikke besøkt oss)
- Spesielle (bedrifter, grupper, videreselgere, turistmarkedet, under 30)

Digital utvikling har ifølge DNO&B endret sammensetningen av markedstiltak og kommunikasjonssatsninger. Mens 80 pst. av betalt markedsføring i begynnelsen av evalueringsperioden var tradisjonell avisannonsering, brukes 2/3 av budsjettet nå i digitale kanaler. Også bruk av sosiale medier har økt. Det er bygget opp en Facebook-side med 43 000 følgere og en nyhetsbrevdatabase med over 70 000 mottakere, som det kommuniseres jevnlig med.

6.2 Panelets vurdering av publikumsarbeidet

Målet om at DNO&Bs publikumssammensetning skal gjenspeile demografien i det moderne Norge harmonerer godt med de kulturpolitiske føringene som har gjort seg gjeldende i perioden. Samtidig er det en meget ambisiøs målsetning. Ikke minst er det verdt å reflektere over dette i et historisk og sosiologisk perspektiv. Operahus har en lang historie som er tett sammenvevd med den politiske makten (jf. hoffoperaer) og som overklassens møtested. Kulturbruksundersøkelser viser at opera og ballett fortsatt er blant kunstformer som rekrutterer publikum fra befolkningsgrupper med høy utdanning og inntekt (jf. Kulturbarometeret til Statistisk sentralbyrå)¹⁰. I lys av dette er det en modig målsetning som er formulert. Det er også prisverdig at institusjonen framhever den grunnleggende betydningen publikum har for virksomheten. I egnevalueringen er det formulert slik: «Som levende kunstarter forutsetter både opera, ballett og konsertvirksomhet et tilstedeværende og medvirkende publikum. Som kostbare kunstarter forutsetter de også troverdighet hos og oppslutning fra et stort publikum. Som krevende kunstarter forutsetter de legitimitet hos fellesskapet.»

¹⁰ <https://www.ssb.no/kultur-og-fritid/artikler-og-publikasjoner/attachment/113702?ts=13eac012f98>, nedlastet 6. desember 2015

DNO&B kan vise til stor publikumstilstrømning. Antall besøkende i perioden 2011–2014 har ligget mellom 262 948 (2011) og 313 723 (2014). I et nordisk perspektiv er dette høye tall. Institusjonens egne publikumsundersøkelser viser at de som besøker DNO&B, i overveiende grad bor i Oslo og Akershus, men det er også noe besøk fra nabofylkene og resten av landet. At publikum i overveiende grad er fra Oslo-området, henger naturlig nok sammen med at det er i Oslo DNO&B er lokalisert. Samtidig blir spørsmålet hva DNO&B gjør for å nå bredere ut og bli hele Norges operahus. Publikumsundersøkelsene viser også at det er en stor overvekt av kvinner blant publikum, omtrent 2/3. Videre er DNO&Bs publikum et voksent publikum som primært utgjøres av mennesker fra 30-årsalderen og oppover. Slik ligner DNO&Bs publikum på publikummet i beslektede kulturinstitusjoner, og det er lite som tyder på at institusjonen nærmer seg den ambisiøse målsetningen om å gjenspeile demografien i det moderne Norge, noe som også erkjennes i egnevalueringen.

Målsetningen om å være hele Norges operahus har trolig blitt tydeligst realisert gjennom bygget i Bjørvika. Operahuset har som signaturbygg og med sin inviterende arkitektur blitt en viktig attraksjon både for Oslos befolkning og for norske og utenlandske turister. I egnevalueringen skriver DNO&B at mer enn 12 millioner mennesker har gått over marmorbroen siden åpningen av bygget.

I tillegg til å være en attraksjon i seg selv er bygget også en viktig del av totalopplevelsen for publikummet som besøker forestillingene. Dette er en dimensjon ved publikumsopplevelsen som er blitt tydeliggjort gjennom senere bidrag til litteraturen om publikumsutvikling. I et slikt perspektiv er publikumsopplevelse av kafetilbudet og øvrige fasiliteter viktige å holde fokus på for å nå institusjonens målsetninger på publikumsfeltet. Panelet savner en refleksjon om hvorvidt øvrige publikumsfasiliteter i huset bygger opp under institusjonens målsetning om et bredt sammensatt publikum.

DNO&B kan vise til en rekke tiltak og aktiviteter som har til hensikt å bidra til økt interesse for og innsikt i opera, ballett og klassisk musikk som kunstarter. Formidlingstiltak overfor barn og unge har særskilt prioritet for institusjonen. Dette forankres i erkjennelsen av at: «Enkeltindividets kulturelle referanseramme og interesser formes i ung alder.» Prioriteten denne målgruppen har i formidlingsarbeidet, er også i tråd med den vekt barn og unge tillegges i kulturpolitikken. DNO&B har høstet internasjonal anerkjennelse for sitt formidlingsarbeid overfor barn og unge. I 2015 mottok DNO&B The International Opera Award i kategorien «Accessibility, recognizing outreach initiatives» for blant annet prosjektet *Opera på timeplanen*.

Forestillingene som vises ved DNO&B, er ikke umiddelbart forståelig for alle. For å møte publikums behov for knagger å henge sine opplevelser på, har DNO&B flere formidlingstiltak som ser ut til å fungere godt. Her ønsker panelet å trekke fram introduksjonsforedragene som arrangeres en time før alle forestillinger. Disse holder gjennomgående en høy kvalitet. Det er høyt nivå både på kunnskapen som formidles, og måten den formidles på. Tilbudet er meget godt besøkt.

Forestillingsprogrammet fyller også noe av samme funksjon som introduksjonsforedragene. Det er interessant å merke seg at i undersøkelser DNO&B selv har gjort av hva publikum

trekker fram som viktig ved programmene, er omtalen av handlingen det alternativet flest vektlegger. Forestillingsprogrammene hjelper med andre ord publikum til å følge med på handlingsforløpet i forestillingene.

Sesongboken er et viktig verktøy i kommunikasjonen om DNO&Bs tilbud. Den gir publikum oversikt over institusjonens produksjoner og holder høy estetisk kvalitet. Det ser imidlertid ut til at en sesongbok i fysisk format har ulik betydning for ulike publikumsgrupper. Ikke overraskende oppsøker den eldre delen av publikummet i høyere grad enn den yngre informasjon i dette formatet, ifølge institusjonens egne undersøkelser.

Kommunikasjonen av DNO&Bs virksomhet og forestillingstilbud foregår i økende grad på digitale plattformer. Hjemmesiden er funksjonell og estetisk utformet og har mange brukere. I undersøkelser institusjonen har gjennomført, oppgis den også som en av de viktigste kildene til informasjon når publikum treffer sine valg om å kjøpe billetter til forestillinger.

DNO&B er godt til stede i sosiale medier med kontoer både på Facebook, Twitter og Instagram. Antallet følgere er høyt når vi sammenligner med operainstitusjonene i våre naboland. Tilnærmingen er stort sett monologisk. DNO&B bruker sosiale medier først og fremst til å formidle eget tilbud og aktiviteter. I en generell diskusjon om hvordan man lykkes i sosiale medier, har enkelte hevdet at man i større grad bør anlegge en dialogisk form hvor følgerne oppfordres til å bidra med synspunkter eller aktiviteter. Forskning viser at flertallet på sosiale medier først og fremst er der som kikkere og liker å få innhold servert uten å måtte delta i dialogen selv. Slik sett ser DNO&Bs formidling i sosiale medier ut til å fungere godt.

De kunstneriske lederne for Nasjonaloperaen og Nasjonalballetten er aktive i sosiale medier med egne profiler. Her synliggjør de institusjonens kunstneriske aktiviteter og ressurser, med særlig vekt på egne områder. Som synlige ledere bidrar dette trolig til å øke institusjonens gjennomslagskraft.

I tråd med målsetningene DNO&B har satt seg, er det sentralt å arbeide for å nå ut til hele landet og å nå nye publikumsgrupper. For det første har dette en geografisk dimensjon. Det er også tydelig presisert i føringene fra Kulturdepartementet at DNO&B skal turnere og på annen måte sørge for å nå ut i hele landet. For 2012 ble det for eksempel forutsatt at institusjonen skulle sørge for en riksdekkende virksomhet og for å utarbeide en særskilt plan for styrket turnévirkosmhet og for samarbeid med operamiljøene rundt omkring i landet fra 2013.

For årene 2011–2014 har DNO&B hatt gjennomsnittlig 26 forestillinger på turné årlig i Norge. Brutt ned på de kunstneriske søylene står Nasjonaloperaen i gjennomsnitt for 9 av disse, mens Nasjonalballetten og Operaorkestret står for henholdsvis 10 og 7 forestillinger/konsserter. Panelet ønsker å bemerke at dette er relativt lave tall, særlig for de to nasjonalkompaniene, som må forventes å ha større aktivitet på dette området enn Operaorkestret. Det er også vanskelig å se at det er noen klar strategi som ligger bak hvilke steder institusjonen har turnert til. Nasjonaloperaen skriver i sin del av egevalueringssrapporten at operalandskapet er endret i og med at det nå finnes operamiljøer med støtte over statsbudsjettet i flere deler av landet. Dels har disse miljøene også fått bedre

fasiliteter i form av nye bygg. Nasjonaloperaens rolle i landets operamiljø må derfor tilpasses denne situasjonen. Likevel etterlyser panelet en mer offensiv tilnærming og prioritering av denne delen av institusjonens virksomhet.

Utover turnévirksomhet og samarbeid om produksjoner med landets operamiljøer er transmisjoner og digitale overføringer en sentral mulighet for å gjøre DNO&Bs forestillinger tilgjengelige for publikum i hele landet. Det er her verdt å nevne at Nasjonalballetten har overført førjulsforestillingen *Nøtteknekkeren* til norske kinoer. Det er et spennende og viktig skritt at DNO&B nå viser forestillinger via den digitale operasalen *The Opera Platform*. Denne kanalen er riktignok internasjonalt rettet og ikke spesielt utviklet for å nå publikum i Norge.

Målsetningen om å speile demografien i det moderne Norge betyr at DNO&B må jobbe for å nå publikumsgrupper som tradisjonelt ikke har oppsøkt institusjonen. DNO&B gir i egenevalueringsrapporten på ulike måter uttrykk for at dette arbeidet ikke må påvirke den kunstneriske programmeringen. Det er snarere formidlingsarbeidet som skal bidra til å realisere denne målsetningen. Spørsmålet om å nå nye publikumsgrupper berører imidlertid spørsmålet om hva institusjonen tilbyr.

Innen profesjonell kunstnerisk virksomhet har det vært en tradisjon for at den kunstneriske programmeringen ikke skal styres av tanken på hva som trekker publikum. Publikumsarbeidet blir dermed forstått som en oppgave som kommer etter at den kunstneriske programmeringen er foretatt. Egenevalueringsrapporten illustrerer at dette aldri helt og holdent blir en renskåren linje. I redegjørelsen for strategien bak å bygge opp klassikere som en pilar i repertoaret til Nasjonalballetten blir det tydelig at hensynet til hva publikum velger, er en faktor som et stykke på vei påvirker programmeringen. I forlengelsen av en slik erkjennelse vil en kunne stille spørsmålet om ikke kunstnerisk programmering aktivt kan brukes for formålet om å inkludere nye publikumsgrupper. Et slikt spørsmål er kanskje særlig relevant for en institusjon som forvalter kunstarter som i sosial forstand rekrutterer såpass skjevt.

Panelet undrer seg dessuten over at demografi er valgt bort som utgangspunkt for segmentering av publikum når den overordnede målsetningen for institusjonen er å gjenspeile demografien i det moderne Norge. Segmenteringsmodellen som er valgt, vektlegger bruksmønster og frekvens. En slik modell kan ha mange fordeler, men valget av den gjør det vanskelig å se forholdet mellom overordnet målsetning og arbeidet for å realisere den. Dette er en modell som kanskje er best egnet til å øke besøket hos de befolkningsgruppene som allerede har besøkt forestillinger eller er typiske brukere av denne type kulturtilbud. De fleste som besøker DNO&B, rapporterer at de har vært på *ett* besøk. Dermed vil en slik tilnærming kunne forsterke heller enn minske den skjeve sosiale rekrutteringen til opera og ballett. En formidling for de mange kan slik sett bli formidling for de få.

Mangfold er et område som har vært sterkt fokusert i kulturpolitikken i evalueringsperioden, og DNO&B framhever i egenevalueringsrapporten sin satsning på dette feltet. Der går det fram at DNO&B i perioden 2009 til 2014 hadde en egen produsentstilling for flerkulturelle prosjekter. Fra 2015 er flerkulturelle prosjekter lagt inn under ballettsjefens og operasjefens programmering. Endringen er begrunnet med at personen som tidligere hadde stillingen nå er

pensjonert. I tillegg uttrykker DNO&B tvil om hvorvidt en særskilt satsning på mangfold er hensiktsmessig. I egnevalueringssrapporten står det: «Vi spør oss selv om enkeltoppsetninger som søker seg inn mot en helt eksplisitt begrenset publikumsgruppe, som vi har gjort ved enkelte såkalte mangfolds- eller flerkulturelle prosjekter, er hensiktsmessig og nyttiggjørende for formålet i framtiden. Slike ‘spissede’ forestillinger kan føre til en stigmatisering, og vi ønsker å bidra til mindre forskjeller i samfunnet ved å inkludere alle i det samme tilbudet, og gjøre det relevant for et bredt publikum.» Det presiseres videre at: «Mangfoldsfokuset er ikke borte, men mye av dette arbeidet foregår kanskje på en noe mer subtil måte enn utelukkende ved egne produksjoner.»

På den ene siden kan det ses som en fordel at det flerkulturelle aspektet integreres i den ordinære programmeringen og de kunstneriske lederes ansvar. Slik kan man sørge for at det flerkulturelle ikke blir en egen øy i institusjonens virksomhet, men noe som reflekterer hele virksomheten. Panelet vil trekke fram praksisen med «fargeblind» rollebesetning i Nasjonalballetten som et positivt eksempel på dette. På den andre siden kan det bety at området totalt sett får mindre oppmerksomhet, ettersom de kunstneriske lederne allerede har svært mange ansvarsområder. Som nevnt gis det i egnevalueringssrapporten som angår de kunstneriske søylene, uttrykk for at kunstnerisk autonomi er en avgjørende logikk som legges til grunn for den kunstneriske programmeringen, og at andre hensyn ikke må spille inn på de kunstneriske valgene. Dette kan bety at det flerkulturelle aspektet fortrenses og blir en mindre tydelig del av DNO&Bs profil framover.

Panelet har fått tilgang til utdrag av ulike publikumsundersøkelser som DNO&B har gjort. Det er verdt å framheve DNO&Bs arbeid på dette området. Det er meget positivt at DNO&B interesserer seg så mye for sitt eget publikum som undersøkelsene vitner om. Imidlertid er ingen undersøkelsesmetoder perfekte. Det er alltid noen feilkilder. Derfor har det særlig verdi at DNO&B benytter ulike kilder og tilnærminger i sine undersøkelser. Til sammen gir dette interessant kunnskap om institusjonens publikum.

Feilkildene i de ulike undersøkelsene betyr også at materialet bør brukes med varsomhet. Omdømmeundersøkelsen, som ser ut til å ligge til grunn for en del av påstandene i kapitlet *Hele Norges operahus* i egnevalueringssrapporten, bygger på et utvalg hvor 61 pst. har utdanning på universitetsnivå (i befolkningen generelt var det i 2014 ifølge Statistisk sentralbyrå 31 pst.¹¹). Blant annet skriver DNO&B at skillene mellom øst og vest i Oslo er vasket ut i institusjonens publikum. Resultatet fra omdømmeundersøkelsen illustrerer nok først og fremst at utdanning nøytraliserer andre variabler. Det er til dels store forskjeller på utdanningsnivået mellom bydeler øst og vest i Oslo¹². Dermed utgjør utvalget bak undersøkelsen et problem for slutningen som er trukket, og hvordan DNO&B framstiller sitt publikum.

¹¹ <https://www.ssb.no/utdanning/statistikker/utniv/aar/2015-06-18>, nedlastet 6. desember 2015.

¹² <https://www.ssb.no/225164/personer-16-%C3%A5r-og-over-etter-utdanningsniv%C3%A5-og-bydeler-i-oslo.absolutte-tall-og-prosent>, nedlastet 6. desember 2015

Forventningene som rettes mot en institusjon som DNO&B med tanke på publikums størrelse og sammensetning, skaper et krysspess mellom å arbeide for å få flest mulig inn i salene på den ene siden og å arbeide for å nå nye publikumsgrupper på den andre. Målet om flest mulig publikummere og målet om nye publikumsgrupper forutsetter ulike framgangsmåter og ressursbruk. Det er langt mer krevende å nå nye publikumsgrupper enn å skaffe flere publikummere som ligner på dem som allerede benytter seg av tilbudet. Dette krysspesset gjenspeiler seg i de to delsetningene som formulerer strategiplanens målsetning for publikumsarbeidet, hvor den første peker mot inkludering og den andre mot å fylle salene. Dette krysspesset gjenspeiler seg videre i egevalueringsrapporten, hvor vi finner en blanding av markedsføringstiltak med salg som mål og publikumsutviklingstiltak med inkludering som mål. Panelet ser at dette kan være et krevende krysspess å befinne seg i, men kunne ønsket seg at forholdet mellom disse to hensynene var bedre reflektert og drøftet i institusjonen enn hva egevalueringsrapporten vitner om. Panelet er dessuten i tvil om hvor godt strategiplanens mål om å gjenspeile demografien i det moderne Norge er forankret i virksomheten.

Til sist er det verdt å nevne at befolkningens interesse for og verdsetting av DNO&B ikke ene og alene kan måles i deres faktiske besøk. Mange vil kanskje verdsette DNO&B i kraft av at institusjonen faktisk finnes, og at det åpner for besøk i framtiden eller for kommende generasjoner. At Norge har en institusjon som DNO&B, vil for en del også kunne gi stolthet.

7 Effektiv ressursutnyttelse

7.1 Egevaluering

DNO&B viser i sin egevaluering til at ressursutnyttelsen i DNO&B, definert som «aktivitetsvekst sett i forhold til kostnadsvekst», har økt betydelig i perioden 2011–2014.

Dette viser seg blant annet gjennom:

- Totalt antall forestillinger (Hovedscenen, Scene 2, andre scener Operaen, turné) har økt fra 409 i 2011 til 485 i 2014.
- Totalt antall produksjoner har økt fra 91 til 126, hvorav antall egenproduksjoner har økt fra 49 til 65.
- Det har skjedd en vridning fra opera- og ballettproduksjoner på Scene 2 til Hovedscenen. Antall produksjoner på Hovedscenen har økt fra 17 i 2011 til 21 i 2014, og antall forestillinger har i samme periode økt med ca. 30, fra knapt 150 forestillinger til knapt 180. Dette utgjør en økning på ca. 20 pst.
- Opera- og ballettproduksjoner på Hovedscenen tar over 90 pst. av husets produksjonsrettede ressurser.
- Lønns- og personalkostnader har i snitt økt med 3,5 pst. per år i perioden, mens andre driftskostnader er blitt redusert i samme periode. Antall årsverk er redusert fra 634 i

2011 til 608 i 2014, fordelt på 642 ansatte. Reduksjonen har i vesentlig grad skjedd innenfor gruppen teknisk personale.

- Andelen billetter solgt over nettet er økt fra ca. 34 pst. i 2012 til ca. 56 pst. i 2014.
- Håndtering av pålegg fra KUD om innsparing med en likviditetseffekt på 20 mill. kroner.

Det framgår av institusjonens egevaluering at det er gjennomført flere tiltak i perioden 2011–2014 med tanke på økt effektivitet i virksomheten. Blant disse er:

- Strukturering og dokumentering av arbeidsprosesser, avklaring og dokumentasjon av oppgavefordeling, ansvarsfordeling og organisering.
- Kvalitetsstyring, gjennom risikovurdering, forestillingsrapporter, avvikshåndtering og identifikasjon av forbedringspunkter. Etablering av en beredskapsorganisasjon.
- Ulike produksjonsmåter, som alternativ til egenproduksjon av alle oppsetninger er co-produksjon og innleie av produksjoner prøvd ut, spesielt innenfor opera.
- Budsjettprosess og intern rapportering, der organisasjonen skal «etablere rammer for de kunstneriske sjefene, både hva gjelder eksterne kostnader, orkesterkapasitet og teknisk kapasitet i tillegg til scenekapasitet."
- Automatisering av arbeidsprosesser gjennom digitale løsninger, for å sikre korrekt datagrunnlag og forenkle arbeidsprosesser.
- Digitalisering, på tre områder: Ut mot publikum og media i informasjons- og markedsføringsøyemed, for integrering av billettsystem og nettsider, samt for økt grad av selvbetjening fra publikums side.

DNO&Bs egevaluering gir uttrykk for at: «Aktiviteten mot slutten av perioden synes å være på kanten av det vi klarer innenfor dagens økonomiske rammer.» Institusjonen ønsker derfor i framtiden å sette ytterligere fokus på effektiviserende tiltak gjennom blant annet:

- Virksomhetsstyring og økonomisk langtidsplanlegging, for bedre forutsigbarhet og bedre langsiktig ressursutnyttelse.
- Løpende vurdering av produksjonsform, gjennom å se nærmere på fordelingen av egenproduksjon, co-produksjon og innleieproduksjoner.
- Vurdere lagringskostnader, som øker i takt med antall produksjoner for gjenopptakelse.
- Bedre forutsigbarhet for best mulig ressursutnyttelse, gjennom å finne løsning på pensjonsspørsmålet og mer langsiktige budsjettildeling.

DNO&B mener mest mulig effektiv ressursutnyttelse forutsetter god forutsigbarhet i kostnader og inntekter, og at størst usikkerhet for framtiden er knyttet til institusjonens pensjonskostnader og egeninntekter. Som et mulig tiltak for økt forutsigbarhet ønsker DNO&B at det vurderes overgang fra ettårig til flerårig statstilskudd.

7.2 Panelets vurdering av DNO&Bs ressursutnyttelse

Den Norske Opera & Ballett er i sin nåværende utforming en ung organisasjon. Det er derfor naturlig at DNO&B i evalueringsperioden 2011–2014 har måttet bruke mye tid og ressurser på tilretteleggingsarbeid for å få nytt hus, ny organisasjonsmodell, økt bemanning og utvidet virksomhet til å fungere i henhold til målsettingene for flyttingen til Bjørvika i 2008. Panelet forstår at dette arbeidet har vært komplisert, utfordrende og ressursmessig krevende på mange områder.

Panelet har i sitt arbeid med å se på organisasjonens ressursutnyttelse forsøkt å ta hensyn til den rivende utviklingen institusjonen har vært gjennom. Samtidig har DNO&B ved utgangen av evalueringsperioden lagt nesten sju års drift bak seg i nytt bygg, og panelet legger derfor til grunn at de fleste «barnesykdommene» i dag er gjennomlevd. Det er også sett på i hvilken grad institusjonen i dag har planer for stadig videreutvikling av sin virksomhet.

DNO&B har i sin egevaluering definert effektiv ressursutnyttelse som «aktivitetsvekst sett i forhold til kostnadsvekst». Panelet forstår denne definisjonen i lys at DNO&Bs egen strategiplan, der det legges stor vekt på målsettingen om økt aktivitetsnivå i form av flere produksjoner, flere forestillinger og høyere publikumstilfang i evalueringsperioden. Panelet har i sitt arbeid med å vurdere institusjonens ressursutnyttelse imidlertid lagt en bredere vurderingsplattform til grunn.

Panelets utgangspunkt er at effektiv ressursutnyttelse ikke er et objektivt begrep som med presisjon kan måle eller karakterisere en organisasjons ressursmessige disposisjoner ut fra konkrete og konstante kriterier. Beskrivelse av effektivitet må ses i relasjon til hvilke forventninger om god ressursforvaltning som eksisterer fra ulike aktører, og hva som anses som allment akseptabelt ut ifra de målsettingene som er satt for virksomheten. En evaluering må følgelig relateres til en vurderingsskala som beskriver graden av effektivitet.

Panelets evaluering av ressursutnyttelse tar utgangspunkt i faktabasert informasjonsinnhenting fra offentlige dokumenter, DNO&Bs egevaluering og panelets egne observasjoner og faglige kompetanse.

For å kunne gi et meningsinnhold må effektiv ressursutnyttelse ses i relasjon til hvilke rammebetingelser og målsettinger som er satt for organisasjonens virksomhet; historisk, i dag og inn i framtiden. Det betyr at sentrale rammebetingelser og målsettinger lagt f.eks. gjennom myndighetenes budsjetttrammer, tildelingsbrev og eiersamtaler utgjør selve grunnlaget, gjerne samfunnsoppdraget, for hvilke kriterier ressursutnyttelsen skal måles opp mot. Dernest vil DNO&Bs egne visjoner, målformuleringer, strategiplaner og budsjettdisposisjoner være svært sentrale dokumenter som uttrykk for den overordnede *vilje* institusjonen har for sin virksomhet. Det er disse rammene organisasjonens *evne* til effektiv ressursutnyttelse så skal måles opp mot.

Ressurser er mer enn penger. For å gi en mest mulig helhetlig framstilling av DNO&Bs situasjon og handlingsrom har panelet valgt å se på institusjonens rammer og disposisjoner hovedsakelig i form av *penger, tid, fasiliteter, bemanning, kapasitet, kompetanse*, samt *organisering og ledelse* som styrende elementer i evalueringen.

Det har også vært viktig for panelet at vurderingen av ressursutnyttelse ikke ses isolert fra panelets evaluering av *kvalitet*. Panelet har arbeidet ut fra en overbevisning om at de to vurderingskriteriene må ses i sammenheng, som komplementære størrelser i et gjensidig avhengighetsforhold.

Gitt ovenstående definisjon av ressursbegrepet har panelet også arbeidet ut fra en grunntanke om at samlede ressurser ikke nødvendigvis er en gitt, årlig størrelse, og at institusjonen selv i noen grad kan påvirke tilgang og størrelse på de samlede ressurser som er tilgjengelige, gjennom f.eks. økte egeninntekter og reduserte kostnader.

Panelet har lagt til grunn for sin evaluering av om DNO&B kan sies å ha effektiv ressursutnyttelse at forholdet best kan beskrives ut fra en indikasjonsrekke, hvor svar og funn knyttet til en rekke problemstillinger er blitt vurdert. Noen overordnede spørsmål for tilnærmingen til dette har vært:

- Benyttes de økonomiske midler som DNO&B årlig tildeles over Statsbudsjettet til forutsatte formål, gitt av eierne gjennom tilskuddsbrev og budsjettskriv?
- Bidrar ressursbruken til at institusjonens egne visjoner og mål, slik disse er formulert i DNO&Bs egne overordnede styringsdokumenter, kan realiseres?
- Hvordan arbeider DNO&B for at institusjonens samlede ressursbruk er effektiv ut fra sin organisasjons- og styringsmodell, med tre ulike kunstneriske områder og store fellesfunksjoner? Hvordan styres ressursfordelingen mellom kunststartene?
- I hvilken grad arbeider institusjonen målrettet for å skaffe egeninntekter?
- Hvilke vurderinger gjør hvert kunstneriske område og institusjonen som helhet med hensyn til forholdet *kvalitet og ressursbruk*?

DNO&B har formulert sin overordnede filosofi, visjon og misjon, samt sine sentrale verdier, løfter og strategier, i et dokument som framstår målrettet og gjennomarbeidet. Panelet har merket seg at strategiene omtaler flere delmål om økning i besøkstall, publikumstilbud, antall forestillinger og produksjoner. Målsettingen forankres i en uttalt forventning fra eierens side om kraftig volumøkning etter flyttingen fra Youngstorget til Bjørvika, samt pålegg om volumøkning gitt i tilskuddsbrev.

Det er følgelig naturlig at DNO&B som svar på disse forventningene i sin egnevaluering i svært mange sammenhenger framhever hvilken økning institusjonen har hatt både i antall produksjoner, antall forestillinger og antall besøkende i evalueringsperioden. En målsetting om minst 90 pst. setebelegg framheves også som et viktig styringsparameter.

Det framgår av egnevalueringen at antall forestillinger i evalueringsperioden har økt fra 409 i 2011 til 485 i 2014, alle scener og arenaer sett under ett. Antall produksjoner ved DNO&B har økt fra 91 til 126 i samme periode, hvorav antall egenproduksjoner er økt fra 49 til 65.

Totalt antall forestillinger pr. scene/område:

	2011	2012	2013	2014
Hovedscenen	166	193	206	204
Scene 2	141	157	143	149
Andre scener Operaen	77	83	125	96
Turné	25	30	27	36
<i>Sum</i>	<i>409</i>	<i>463</i>	<i>501</i>	<i>485</i>

Kilde: DNO&B

Panelet gir anerkjennelse for at DNO&B har hatt en vesentlig aktivitetsøkning i evalueringsperioden, og dermed har innfridd en vesentlig forventning i forhold til myndighetenes krav og egne strategiplaner for perioden. Institusjonen har også et imponerende høyt gjennomsnittlig setebelegg i perioden disse årene.

DNO&B sier i sin egevaluering at: «Aktiviteten mot slutten av perioden synes å være på kanten av det vi klarer innenfor dagens økonomiske rammer. Dette resulterte i eskalerende overtidsbruk og innleie av arbeidskraft i 2014, og dette er ingen ønskelig situasjon.» Den pressede situasjonen tilskrives i hovedsak økt aktivitetsnivå, nytt spillemønster med flere parallelle produksjoner og utfordringer knyttet til ferdigstillelse av hus. En bakenforliggende faktor som preger den økonomiske situasjonen sterkt er institusjonens eskalerende pensjonsforpliktelser i perioden.

Panelet vil for egen del anta at den foretatte bevisste dreiningen av produksjoner fra Scene 2 til Hovedscenen også har bidratt til kapasitetsproblemene. Egevalueringen opplyser at ca. 90 pst. av alle produksjonsressurser medgår til produksjoner på Hovedscenen.

Ut fra materialet panelet har hatt tilgang til, sier panelet seg enig i DNO&Bs vurdering av at institusjonens samlede aktivitetsnivå synes å ha nådd et kritisk høyt nivå innenfor dagens ressurstilgang. Flere sentrale produksjonsfaktorer er under sterkt press, og det er rimelig å anta at en opprettholdelse av dagens nivå forutsetter enten økte økonomiske rammer eller ressurs- og kostnadseffektiverende tiltak for å være økonomisk og kvalitativt bærekraftig over tid. Det ligger en fare i at DNO&B i sine bestrebelser etter stadig høyere aktivitetsnivå og publikumsvolum presser produksjonsapparatet utover hva som er ressursmessig effektivt og kunstnerisk befordrende.

Det framgår f.eks. tydelig av både Nasjonaloperaens og Nasjonalballettens egevalueringer at DNO&Bs egen verkstedkapasitet er sprengt og gir store begrensninger for egen produksjon. Tilsvarende er kapasiteten på prøverom for danserne og prøvetid på Hovedscenen for både ballettproduksjon og operaproduksjon identifisert som utfordrende flaskehalser for optimal drift og kunstnerisk utfoldelse. Lagerfasiliteter og -kostnader setter et tak for hvor mange egenproduksjoner DNO&B kan ha i repertoar over tid.

Statstilskuddet til DNO&Bs virksomhet har i perioden 2011–2014 økt fra 488,6 mill. kroner til 577,2 mill. kroner¹³, en økning på 88,6 mill. kroner, tilsvarende 18,1pst. Av dette er omlag 30 mill. kroner øremerkede midler til vedlikehold og fornyelse av bygg og teknisk utstyr, samt noe knyttet til opprettelse av ekstra dansestillinger. DNO&B påpeker selv at de økonomiske rammene ikke har økt i takt med det underliggende aktivitetsnivået.

Institusjonen har samtidig fra 2012 blitt pålagt av Kulturdepartementet å gjennomføre en økonomiseringsprosess for å møte sine økonomiske utfordringer knyttet til eskalerende pensjonsforpliktelser. Forpliktelsene er nesten tredoblet fra 43 til 120 millioner kroner fra 2011 til 2014, og i tilskuddsbrev for 2013 og 2014 forventes et innsparingsprogram på 20 mill. kroner. Samtidig gis det disse årene likviditetstilskudd for å håndtere utfordringen.

Det ligger ikke i panelets mandat å gå nærmere inn i verken årsaken til eller løsningen på institusjonens enorme utfordringer knyttet til pensjonsforpliktelser. Det er likevel åpenbart at pensjonsforpliktelsenes utvikling har preget og fortsatt vil prege institusjonens økonomiske handlingsrom, driftsresultat og balanse i lang tid, og dermed vil kunne få synlige konsekvenser for institusjonens virksomhet og aktivitetsnivå. Institusjonen har som følge av forpliktelsene et stort negativt driftsresultat for 2014.

Som et mulig tiltak for å imøtekomme denne økonomiske utfordringen ønsker DNO&B større økonomisk forutsigbarhet gjennom flerårige statstilskudd. Panelet anser dette som en urealistisk løsning, gitt dagens statlige bevilgningssystem, gjeldende for alle sammenlignbare musikk- og scenekunstinstitusjoner. I henhold til det statlige bevilgningsreglementet gis tildeling for det enkelte kalenderår.

Det vil være institusjonens egen langsiktige drifts- og repertoarplanlegging, og praktisering av gode styringsrutiner for effektiv ressursbruk, som kan gi nødvendig økonomisk handlingsrom for et fortsatt høyt aktivitetsnivå, og skape grunnlaget for kvalitative rammevilkår for den kunstneriske virksomheten.

Som enhver annen offentlig støttet musikk- og/eller scenekunstinstitusjon i landet er DNO&B avhengig av å øke sin samlede ressurstilgang gjennom et solid innslag av egenfinansiering for å kunne oppfylle sitt samfunnsoppdrag. Egeninntekter bidrar til nødvendig økonomisk og kunstnerisk handlefrihet i driften, og reduserer noe av det direkte avhengighetsforholdet til statlige myndigheter. Behovet for egeninntekter motiverer også til nærkontakt med publikum, næringsliv og andre samfunnsaktører på en måte som i mange sammenhenger er aktivitets- og virksomhetsfremmende.

DNO&Bs samlede egeninntekter har økt fra 148,2 til 151 mill. kroner fra 2011 til 2014, en økning på 2,85 mill. kroner eller 1,9 pst. Det relative forholdet mellom statlig finansiering og egeninntekter har i perioden likevel utviklet seg i negativ retning. Mens egeninntekter fra billettsalg og andre egeninntekter i 2011 utgjorde 23,3 pst. av samlede driftsinntekter er tilsvarende tall for 2014 redusert til 20,8 pst. I gjennomsnitt har institusjonen en

¹³ Tilskuddet i 2014 er inklusive ekstraordinært likviditetstilskudd på 25 mill. kroner.

egeninntektsprosent på ca. 21,9 i perioden. Utviklingen i egeninntekter har med andre ord ikke fulgt samme prosentvise utvikling i perioden som statstilskuddet.

Fordeling av samlede driftsinntekter:

	Statstilskudd	Billett-inntekt	Annen inntekt	Sum egen-inntekt	Sum drifts inntekt	pst. egen inntekt
2014	577 244 000	94 975 736	56 122 463	151 098 199	728 342 199	20,75
2013	558 047 958	86 792 633	53 849 564	140 642 197	698 690 154	20,13
2012	510 277 227	97 147 951	58 395 146	155 543 096	665 820 324	23,36
2011	488 621 000	91 825 938	56 428 396	148 254 334	636 988 221	23,27

Kilde: DNO&Bs årsmeldinger 2011-2014

Antall besøkende til *billetterte arrangementer* i eget hus har i perioden økt med ca.19,7 pst., fra 248 391 personer i 2011 til 297 334 i 2014, og i gjennomsnitt ligget på 282 944 år i perioden. De samlede billettinntekter i eget hus har i samme periode økt fra kr. 89,4 mill. kroner i 2011 til ca. 96,3 mill. kroner i 2014, en økning tilsvarende 7,7 pst. Gjennomsnittlig billettinntekt for perioden er ca. 95,1 millioner kroner.

Panelet berømmer DNO&B for det uttalte fokuset på høye besøkstall og god utnyttelse av tilgjengelig setekapasitet i perioden. Tallene viser da også et svært stabilt høyt antall publikummere, i en periode der «nyhetens interesse» knyttet det nye operabygget i Bjørvika antas å ha avtatt betraktelig.

Besøk, billettinntekter og gjennomsnittlig billettpris:

År	Besøk	Billettinntekt	Gj.snittlig pris
2014	297 334	96 339 243	324,01
2013	289 113	95 435 726	330,10
2012	296 939	99 414 312	334,80
2011	248 391	89 405 933	359,94

Kilde: DNO&B

Gitt dagens høye årlige publikumsbesøk og setebelegg synes det rimelig å anta at det ikke kan forventes en vesentlig økning i antall betalende besøkende til DNO&Bs forestillinger i eget hus i framtiden. Snarere må det forventes at antallet fra år til år vil svinge litt opp og ned i forhold til dagens nivå. Det bør imidlertid ligge et publikumspotensial i økt turnévirkosomhet. Dette betyr etter panelets mening at mulighetene for økte billettinntekter i framtiden primært ligger i organisasjonens evne til å drive en aktiv og bevisst prispolitikk overfor dagens publikumsvolum. DNO&B mener de allerede er aktive på dette området.

Panelet har likevel merket seg at økningen i samlede billettinntekter er beskjeden i løpet av fire år, til tross for økt publikumsoppslutning om billetterte arrangementer. Med utgangspunkt i tall for billettinntekter og publikumsbesøk i DNO&Bs årsrapporter er det bemerkelsesverdig at den *gjennomsnittlige billettprisen* har sunket med 35,93 kroner i perioden, en reduksjon på hele 9,98 pst. Dette står i kontrast til samfunnets generelle lønns- og prisstigningen i samme periode. Lik gjennomsnittlig billettpris i 2014 som for 2011 ville eksempelvis gitt DNO&B en ekstra billettinntekt på hele 10,7 mill. kroner, mens en økning i gjennomsnittlig billettpris på f.eks. 5 pst. i fireårsperioden, ville gitt en økt egeninntekt på kr. 16 mill. kroner i 2014.

Panelet stiller derfor spørsmål om DNO&B i sitt arbeid for økt aktivitet, økt publikumsoppslutning og ambisiøst høyt setebelegg, bevisst eller ubevisst har benyttet fribilletter og ulike former for rabatter for å nå stadig nye publikumsgrupper, og dermed har gått glipp av et kjærkomment inntektspotensial fra billettsalget. DNO&B sier i sin egenevaluering at antallet fribilletter har ligget stabilt på ca. 7 pst. i perioden, et nivå som anses normalt for denne typen institusjoner. Institusjonen mener det er rom for å øke maksimalprisene på sine billetter for enkelte produksjoner, men at dette må gjøres med forsiktighet for ikke å skade sitt omdømme som tilgjengelig for alle.

Panelet har merket seg at i en undersøkelse blant personer som ikke besøker institusjonen sier ca. 50 pst. av de spurte at høye billettpriser er et hinder for å besøke DNO&B. I kampen om nye publikumsgrupper kan derfor økte billettpriser være en utfordring, men i forhold til eksisterende publikum antas prissensitiviteten å være mindre, innenfor spennet av normal prisstigning.

I evalueringsperioden har egeninntekter fra sponsoravtaler, samarbeidsavtaler, serveringsvirksomhet, utleiearrangementer, butikk, omvisninger og annet gitt et betydelig og imponerende høyt tilskudd til DNO&Bs virksomhet, og er i 2014 på 56,1 mill. kroner.

DNO&B har spesielt vært dyktige på å skaffe sponsorinntekter fra privat næringsliv, sammenlignet med andre store kulturinstitusjoner i Norge. Hele 19 mill. kroner kommer fra sponsorsamarbeid i 2014. Panelet har ikke tall for nettoeffekten av slike samarbeid, etter at kostnadene for gjenytelser og oppfølging av sponsorer er fratrukket. Kulturinstitusjoner søker sponsormidler som finansieringskilde til spesielle prosjekter og aktiviteter, og ønsker normalt å unngå et avhengighetsforhold til varierende sponsorinntekter i sin ordinære drift. Det er ikke opplyst i hvilken grad DNO&B har lyktes med dette.

Panelet anerkjenner DNO&Bs egen vurdering av at det er utfordrende å skulle optimalisere egeninntekter fra kommersiell virksomhet og balansere dette opp mot institusjonens kunstneriske kjernevirksomhet. Dette gjelder også for omfang av utleievirksomhet til gjestende artister i forhold til egenproduksjoner og co-produksjoner. Balansen mellom disse både motstridende og samarbeidende interessene vil måtte være et kontinuerlig vurderingstema i relasjon til både et helhetlig kunstnerisk program og god ressursutnyttelse i institusjonen.

Hovedposter i regnskap 2011–2014:

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

Kilde: DNO&B

Den kraftige økningen i DNO&Bs samlede kostnader i perioden skyldes i hovedsak økte pensjonskostnader. Det har vært en moderat lønnsøkning for fast ansatte medarbeidere, mens andre driftskostnader har hatt en brutto reduksjon på ca. 2,2 pst. i perioden.

Det framgår også av tallmaterialet at antall årsverk er blitt redusert fra 634 i 2011 til 608 i 2014, hovedsakelig innenfor de produksjonstekniske områdene. Dette utgjør en reduksjon på 26 årsverk, tilsvarende 4,1 pst. Dette henger sammen med departementets krav fra 2012 om at DNO&B må gjennomføre en økonomiseringsprosess i forbindelse med eskalerende pensjonsutgifter, og et ekstraordinært likviditetstilskudd fra KUD for dekking av de uforutsette pensjonsutgiftene.

Lavere bemanning og reduserte ordinære driftskostnader i perioden framstår for panelet som et solid resultat av igangsatt effektiviseringsarbeid, sett utelukkende fra et ressursmessig synspunkt, og uten kunnskap om hvilke mulige negative konsekvenser en slik reduksjon kan ha hatt på virksomheten. Panelet legger likevel merke til at det tilsynelatende er innenfor de områdene hvor bemanningsreduksjonen har funnet sted at det i dag meldes om store kapasitetsproblemer for å opprettholde dagens høye aktivitetsnivå.

Det framgår av institusjonens egnevaluering at det i evalueringsperioden er gjennomført flere tiltak med tanke på økt effektivitet i virksomheten. De viktigste av disse er omtalt under kapittel 7.1 ovenfor. Tilsvarende omtaler DNO&B i sin egnevaluering ytterligere framtidige effektiviserende tiltak, omtalt samme sted.

Resymet som institusjonen selv gir av DNO&Bs økonomiske utvikling de siste fire årene, sett i relasjon til institusjonens økte aktivitetsnivå, gir panelet grunnlag for å si at organisasjonen på et overordnet plan både har hatt fokus på effektiviserende tiltak, og langt på veg har lyktes med å gjennomføre flere av disse. At det er laget en plan for ytterligere effektiviseringstiltak, er tillitsvekkende.

Ut fra hva som framkommer i egevalueringene, er panelet likevel i tvil om institusjonen som helhet, i en krevende oppbyggingsperiode i Bjørvika, i tilstrekkelig grad har maktet å etablere klare økonomiske og ressursmessige rammer for produserende enheter, og kontinuerlig fulgt opp at disse etterleveres. Med tre separate kunstneriske enheter, som i stor grad er avhengig av felles produksjonsressurser på huset, synes overordnet rammefordeling mellom kunststartene og fellesfunksjoner, og prosjektoppfølgning av den enkelte produksjon, helt nødvendig for god utnyttelse av de samlede ressurser. Panelet er ut fra de kunstneriske søylenes egevalueringer også usikker på i hvilken grad den enkelte kunststart i DNO&B i sin langsiktige programplanlegging i tilstrekkelig grad forholder seg til, og føler seg bundet av, de ressursmessige rammer som er stilt til rådighet for fellesfunksjoner som verksteder og teknisk produksjonsapparat. Eksempelvis gir egevalueringen uttrykk for at Nasjonaloperaens gradvise overgang fra ren stagione-programmering til semi-stagione-programmering har vært overraskende ressurskrevende for fellesfunksjonene, og ført til økt overtid og ekstra bemanning.

Panelet ser av egevalueringene at Nasjonaloperaens og Nasjonalballettens sammenfallende målsetting om gradvis økt egenproduksjon og forestillingsantall i stor grad er blitt realisert i perioden. Panelet stiller spørsmål ved om dette har skjedd delvis på bekostning av Operaorkestrets muligheter for å realisere sine målsettinger og ambisjoner om økt konsertvirksomhet. Det ser ut til at den viktige kunstneriske ressursen som Operaorkestret representerer, har utviklet seg i retning av å bli mer rendyrket som en fellesressurs til benyttelse i opera- og ballettproduksjoner, uten at det ligger en synlig kunstnerisk, strategisk plan for at dette er en ønsket utvikling for DNO&B som helhet. Dette har skjedd til tross for at både Nasjonalballetten og Nasjonaloperaen i sine evalueringer framhever viktigheten av Operaorkestrets kvalitet og utvikling som sentral premiss også for egen kvalitetsutvikling.

Det var en uttalt målsetting at Nasjonaloperaen og Nasjonalballetten skulle sidestilles som kunstarter ved oppbygging av DNO&Bs virksomhet i Bjørvika fra 2008. Det er panelets klare oppfatning at institusjonen har lyktes med dette arbeidet i forhold til formell organisasjonsmodell, eksternt omdømme, aktivitetsnivå og publikumstilbud. Panelet har likevel merket seg at det utover det rent organisatoriske ikke foreligger en klar og synlig definisjon av hva en slik sidestilling skal innebære i praksis, f.eks. for fordeling av viktige ressurser som penger, tid, rom, kompetansehevende tiltak og administrative/merkantile tjenester. De kunstneriske lederne gir uttrykk for noe divergerende oppfatning av hva en sidestilling av kunstformene er ment å innebære for eksempel med hensyn til scenetid.

Panelet støtter derfor helhjertet DNO&Bs igangsatte arbeid med en gjennomgang av organisasjonsformens styrker og svakheter, med tanke på både det kunstneriske arbeidet og effektiv ressursutnyttelse for organisasjonen som helhet og innenfor det enkelte kunstneriske område.

Organisasjonens varslede vurdering av forholdet mellom egenproduksjon på den ene side og mulig co-produksjon og innleie av produksjoner på den andre side framstår som svært formålstjenlig. Økt grad av co-produksjon med andre operahus og kompanier, som supplement til DNO&Bs egenproduksjon, vil fra et ressursmessig standpunkt utvilsomt kunne avhjelpe noen av de fysiske begrensningene som de produserende enhetene i dag opplever.

Blant annet vil produksjon utomhus kunne gi en kjærkommen avlastning av egen sprengt verkstedkapasitet. Panelet deler egevalueringenes syn på at kunstnerisk samarbeid med andre profesjonelle aktører i tillegg vil kunne ha en positiv kompetansehevende effekt på hele DNO&Bs organisasjon, gjennom å få innblikk i andre institusjoners produksjons- og arbeidsrutiner.

Det framgår også av institusjonens egevaluering at det i årene som kommer, må avsettes stadig mer ressurser til bygningsmessig vedlikehold og utskiftninger, samt nødvendige utskiftninger av teknisk utstyr, instrumenter etc. Panelet har merket seg at det gjennom flere statsbudsjetter i evalueringsperioden er bevilget ekstra midler til DNO&B for å håndtere denne utfordringen. Dersom organisasjonen ikke allerede har avsatt øremerkede fonds til denne typen framtidige utskiftninger, vil disse investeringene kunne komme i sterk konkurranse med den kunstneriske virksomheten i kampen om framtidige ressurser.

DNO&Bs formidlingsvirksomhet er i evalueringsperioden omorganisert og bemanningsmessig styrket. I egevalueringen er denne virksomheten definert slik: «Som fag ligger det i krysningspunktet mellom flere felt, som for eksempel kunstutøvelse, retorikk, markedsføring, informasjonsarbeid og tradisjonell undervisning (...)» Virksomheten er forankret i myndighetenes forventninger om å nå nye publikummere og institusjonens egen strategiske plan.

I dagens kommunikasjonssamfunn er det naturlig å se på denne virksomheten som en nødvendig og styrkende aktivitet for å fremme den kunstneriske kjernevirksomhetens synlighet, tilgjengelighet og omdømme. Den ivaretar også viktige deler av institusjonens samlede samfunnsoppdrag gjennom publikumskontakt og -utvikling.

Panelet har ikke tilstrekkelig grunnlagsmateriale til å vurdere formidlingsvirksomhetens spesifikke ressursbruk og effektivitet, eller om DNO&Bs ressursfordeling mellom denne virksomheten og de utøvende kunstneriske enhetene er formålstjenlig.

8 Panelets helhetsvurdering

Ønskekvistmodellen og dens begreper om vilje, evne og relevans har vært styrende for panelets vurdering av den kunstneriske kvaliteten ved DNO&B. Det er panelets vurdering at det er en sterk kunstnerisk vilje som ligger bak de kunstneriske strategiene som gjør seg gjeldende ved institusjonen. Den kunstneriske programmeringen er internasjonalt orientert og ofte modig. I tillegg vil panelet framheve at repertoaret for Nasjonaloperaens del iblant er visjonært og risikovillig.

For at den sterke viljen skal realiseres er institusjonens evne helt avgjørende. Det er panelets vurdering at nivået ved DNO&B når det gjelder kunstneriske ferdigheter slik de kommer til uttrykk i forestillinger og konserter er svært høyt og en nasjonal institusjon verdig. Prestasjoner på dette nivået forutsetter at flere faktorer er på plass: de ansatte må ha tilstrekkelige kvalifikasjoner, de må være topp motiverte og den interne koordineringen og

kommunikasjonen må være god. Det forutsetter også kompetent ledelse med utsyn og forståelse for alle sider ved den kunstneriske virksomheten.

Panelet registrerer imidlertid at det er ulik grad av gjennomtenkning av arbeidet med utviklingsprosesser for det kunstneriske personalet i de ulike kunstneriske søylene. Nasjonalballetten og til dels Operaorkestret utmerker seg med det som for panelet framstår som kloke og modige grep for å etablere en sunn prestasjons- og mestringskultur. Den ulike tilnærmingen i de kunstneriske søylene ser ut til å reflektere ulik ledelsesfilosofi og verdier. Panelet ønsker å understreke viktigheten av at alle kunstneriske ensembler får gode utviklingsmuligheter. Det er panelets oppfatning at dette er et viktig arbeid for å skape kunstnerisk bærekraft i organisasjonen på lengre sikt. Panelet anser også at utviklingsarbeidet som er gjort særlig i Nasjonalballetten bør bidra til å inspirere alle avdelinger på huset.

I tråd med ønskekivistmodellen er det viktig at kunsten er i stand til å berøre mennesker i sin samtid. Kunstens relevans viser seg i viljen til kunstnerisk å bearbeide eller sette på agendaen problemstillinger som snakker til nåtidens samfunn. Panelet vurderer at flere oppsetninger nettopp har hatt en slik kvalitet. Samtidig ønsker panelet å bemerke at refleksjonen om relevansen av de kunstneriske valgene har vært vanskeligere å gjøre eksplisitt i prosessen enn den som omhandler vilje og evne. Panelet mener det ligger en mulighet for DNO&B til å bli en tydeligere stemme i sin samtid om denne siden av den kunstneriske virksomheten underlegges klarere gjennomtenkning.

I forkant av flyttingen til Bjørvika ble opera og ballett likestilte kunstarter i organisasjonen. En musikksøyle ble også etablert med en musikksjef på samme ledernivå som operasjefen og ballettsjefen. I løpet av evalueringsperioden har statusen til musikksøylen og musikksjefen blitt noe endret. Dette forskyver også balanseforholdet mellom Nasjonaloperaen og Nasjonalballetten. Panelet oppfatter at disse endringene ikke er gitt en tilstrekkelig forklaring i egevalueringsrapporten. Panelet ønsker å framheve at den modellen som ble etablert ved flyttingen til Bjørvika har bidratt til en viktig likestilling av kunststartenes status som ikke bør forsvinne selv om DNO&B ser seg tjent med å endre den opprinnelige modellen.

Det er panelets vurdering at DNO&B har et imponerende omfang og kvalitet på sitt formidlingsarbeid overfor publikum. Operabyggets arkitektoniske kvaliteter synes dessuten å spille en særskilt rolle for institusjonens tiltrekningskraft. Panelet stiller imidlertid spørsmål om det er tilstrekkelig sammenheng mellom institusjonens målsetning om å være inkluderende for alle, også nye publikumsgrupper, og de tilnærminger formidlingsarbeidet bygger på. Dette er et viktig spørsmål ettersom opera, ballett og klassisk musikk representerer kunstarter som har lang historie for sosiale skjevheter i publikumsrekrutteringen.

Både kulturpolitiske føringer og institusjonens egne mål vektlegger at DNO&B skal være et operahus for hele landet. Panelet mener imidlertid at turnéaktiviteten institusjonen har hatt i evalueringsperioden er for lav til å realisere denne ambisjonen. I tillegg framstår ambisjonen som lite forankret i virksomheten.

Panelet har vært opptatt av å se forholdet mellom kunstnerisk kvalitet og ressursutnyttelse i sammenheng. DNO&Bs ressursutnyttelse må vurderes i lys av hva slags virksomhet det er snakk om. Panelet ser positivt på at institusjonen har gjennomført flere effektiviserende tiltak

i perioden, og er i gang med flere. Panelet er likevel i tvil om bl.a. fordeling og styring av fellesressurser mellom de ulike kunstneriske søylene er klart nok definert. Likeledes reiser panelet spørsmål om DNO&B utnytter sitt potensial med hensyn til egeninntekter fra billettsalg godt nok.

Panelet har gjennom dialogen med DNO&B møtt en institusjon som har vist fram sentrale problemstillinger som preger virksomheten på en åpen og innsiktsgivende måte. Panelet ser at det er flere utfordringer som tar mye energi i driften av en kompleks virksomhet, og at en evalueringsprosess kan være utmattende på toppen av dette. Panelet anser likevel at DNO&B kunne vært tjent med å løfte fram flere strategiske problemstillinger i en slik prosess. Som en kostnadsintensiv kunstinstitusjon med betydelig offentlig finansiering er institusjonen avhengig av legitimitet. Dette krever refleksjon over egen virksomhet og rolle. Det krever også strategiske grep som sikrer gode relasjoner til mange interessenter som alle skal oppleve DNO&B som verdifull.

Avslutningsvis ønsker panelet å anerkjenne den imponerende kunstneriske utviklingen DNO&B har hatt gjennom flere år. Utviklingen synes å være tilskyndet av flyttingen til og tilværelsen i operahuset i Bjørvika, men handler framfor alt om ambisiøse og modige kunstneriske satsinger. Panelet oppfatter at DNO&B har beveget seg opp i et kvalitativt sjikt hvor institusjonen nå er med på å sette agendaen i en internasjonal opera- og ballettverden.

9 Vedlegg

1. Panelets mandat
2. Evalueringsskjema for Den Norske Opera & Ballett, 18.12.14
3. Tabell over forestillinger panelet har sett i perioden oktober 2014–november 2015
4. Rapportering Den Norske Opera & Ballett 2011–2014
5. Kap. 324 Scenekunstformål – mål/resultatmål/resultatindikatorer og Kap. 323 Musikkformål – utvalgte mål/resultatmål/resultatindikatorer

Kilder

Egenevaluering fra Den Norske Opera & Ballett

Møter med Den Norske Opera & Ballett

Årsmelding for Den Norske Opera & Ballett 2011–2014

Strategiplan 2010–2014

Forestillinger sett i perioden oktober 2014 – oktober 2015

DNO&B: Kritikker og medieomtale av forestillinger for perioden 2011–2014

DNO&B: Publikumsinsikt en aggregert sammenstilling pr. desember 2014

Jørn Langsted, Karen Hannah, Charlotte Rørדם Larsen:

Ønskekvisten, en håndbog i evaluering af teater, dans og musikk, Klim 2008

Vedlegg 1

Mandat for evaluering av Den Norske Opera & Ballett

Formål

Kulturdepartementet har besluttet at Den Norske Opera & Ballett skal evalueres. Perioden som skal evalueres er 2011–2014. Formålet med evalueringen er å framskaffe informasjon og innsikt om Den Norske Opera & Ballett, særlig når det gjelder kunstnerisk kvalitet og effektiv ressursutnyttelse.

Bakgrunn

Regjeringens overordnede mål på kulturområdet er å bidra til at alle kan få tilgang til kunst og kultur av høy kvalitet og fremme kunstnerisk utvikling og fornyelse. Mål for de statlige bevilgningene er trukket opp i de årlige budsjettproposisjonene og i tilskuddsbrev til institusjonene. Institusjonene rapporterer årlig om sine resultater gjennom ulike kvantitative indikatorer. Den kvalitative dimensjonen kan imidlertid vanskelig måles gjennom rent objektive indikatorer. Det er derfor behov for periodiske evalueringer.

Organisering og rammer

Kulturdepartementet er oppdragsgiver og sekretariat for evalueringen. Departementet har oppnevnt et panel bestående av fem eksterne fagpersoner som samlet har den nødvendige kompetanse til å foreta evalueringen. Dersom panelet ser behov for supplerende kompetanse for vurdering av kunstnerisk kvalitet, kan det innhentes særskilte ekspertuttalelser på avgrensede områder og etter samråd med departementet.

Tidsrammen for evalueringsarbeidet er høsten 2014 og ut året 2015. Evalueringsrapporten skal foreligge i desember 2015. Evalueringsgrunnlaget skal være et evalueringsskjema med institusjonenes svar på evalueringsspørsmålene, annet relevant skriftlig materiale, møter med institusjonene og besøk på forestillinger. Resultatet av evalueringen skal presenteres i en evalueringsrapport. Rapporten skal være offentlig.

Evalueringemetode

Evalueringsprosessen skal være dialogbasert og ta utgangspunkt i institusjonenes rapportering og egenvurdering for den siste fireårsperioden. Når det gjelder vurdering av kunstnerisk kvalitet, legges Ønskekvist-modellen til grunn.

Evalueringsskjema for Den Norske Opera & Ballett

Innledning – kort presentasjon av DNO&B.

Hvordan vil dere kort beskrive institusjonen? Hva er institusjonens viktigste kjennetegn og profil? Og hva er det viktig å fortelle om institusjonens situasjon akkurat nå?

1. Et profesjonelt tilbud av opera- og ballettforestillinger og konserter over hele landet

1.1 Årlig rapportering til departementet – kvantitative indikatorer.

Tall de siste fire år (tabell fra NTO) for resultatindikatorerne under resultatmålet *Formidle scenekunst og musikk på egen scene og på turné.*

1.2 Supplerende indikatorer som DNO&B mener kan gi et mer dekkende bilde?

1.3 Oppsummering av samarbeid med andre scenekunst- og musikk institusjoner og grupper.

1.4 Institusjonens analyse og vurdering av utviklingen de fire siste år.

1.5 Institusjonens beskrivelse av sitt eget bidrag til det overordnede målet om tilbud over hele landet.

2. Høy kvalitet gjennom utvikling og fornyelse

2.1 Årlig rapportering til departementet – kvantitative indikatorer.

Tall de siste fire år (tabell fra NTO) for resultatindikatorerne under resultatmålet *Et allsidig repertoar.*

2.2 Mener DNO&B det finnes andre indikatorer som kan gi et mer dekkende bilde?

2.3 Hvordan har institusjonen arbeidet den siste fireårsperioden for å utvikle ny norsk musikk og scenekunst?

2.4 Hvordan reflekterer institusjonen rundt forholdet mellom utvikling/fornyelse og publikumsoppslutning?

2.5 DNO&B sin analyse og vurdering av utviklingen.

2.6 Egenvurdering av kvalitet

Evaluerings spørsmålene under pkt. 2.6 er utformet etter Ønskekvistmodellen.

*Ønskekvistmodellen gjør sin vurdering av kunstnerisk kvalitet som et samspill mellom **vilje**, **evne** og **relevans**. En viktig begrunnelse for modellen er å skape et «samtalerom», en refleksjon over egen situasjon til beste for institusjonen og publikum.*

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

2.6.1. Hva vil dere med DNO&B og hvorfor er det viktig? Hvilke kunstneriske visjoner har dere for institusjonen? Hva er bestemmende for repertoarprofilen, både for institusjonen som helhet og for de enkelte kunstarter?

Eksempelvis: Hvordan kommer visjonene konkret til uttrykk i repertoaret? I de enkelte produksjonene? I øvrige kunstneriske aktiviteter ved DNO&B? Hva gjør dere for å bidra til å sikre en løpende utvikling av de kunstneriske visjonene? Hvilke overordnede tanker ligger bak programmeringen? Er det barrierer i eller utenfor DNO&B som hindrer dere i å realisere de kunstneriske planene og intensjonene fullt ut?

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

2.6.2 Hva gjør dere for å opprettholde og styrke engasjementet innenfor institusjonen?

Eksempelvis: Hvordan samarbeider dere om den kunstneriske linjen og hvordan kommuniserer dere internt om kunstneriske valg? Hvordan vurderer dere forholdet mellom tverrfaglige produksjoner og egne satsinger? Hva gjør dere for å sikre en løpende utvikling av samarbeidet og samtalen internt? Finnes det prosesser for evaluering av, og refleksjon om, institusjonens praksis? Eventuelt også i styresammenheng?

2.6.3 Hva gjør dere på DNO&B for å opprettholde og styrke engasjementet utad?

Eksempelvis: På hvilken måte jobbes det med felles forståelse av institusjonens identitet. Hvilke ambisjoner har dere om utadrettet samarbeid? Lokalt? Regionalt? Nasjonalt? Internasjonalt? Hvilke lokale, regionale, nasjonale og internasjonale samarbeidspartnere har dere og vil dere gjerne etablere tettere kontakt med? Hvilke konkrete initiativ tar dere til samarbeid? Med hvem? Om hva?

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

2.6.4 Hvilke kunstneriske retninger og aktiviteter satser dere på? Hvilke kunstneriske kompetanser og ressurser rår institusjonen over og hvordan forvaltes disse?

Eksempelvis: Hvordan utfordrer, utvikler eller perfeksjonerer dere disse retningene og aktivitetene? Hvordan er satsingen på nettopp disse retningene og aktivitetene med på å markere institusjonens kunstneriske ambisjoner? I hvilken grad og hvordan sikres de kunstnerisk ansatte ved DNOB faglig påfyll og videre-/etterutdanning? Hvilken kompetanse savner dere? Endringer i de siste årene?

2.6.5 Hvilken ledelses- og formidlingskompetanse har institusjonen og hvordan forvaltes denne?

Eksempelvis: Hvordan bruker dere denne kompetansen i forhold til institusjonens forestillinger og aktiviteter? Hvilken kompetanse savner dere og hva betyr det for de kunstneriske mulighetene? Hva gjør dere for å sikre kontinuerlig utvikling av faglig kompetanse?

2.6.6 Hvordan synliggjør dere institusjonens egenart?

Eksempelvis: Hvilke strategier og tiltak har institusjonen utviklet?

2.6.7 Hvordan henger ambisjonene sammen med de økonomiske, fysiske og tilskuddsbrev-bestemte rammene for institusjonen?

Eksempelvis: Hvilke muligheter og begrensninger gir rammene i forhold til å kunne realisere de kunstneriske ambisjoner og valg som dere tar? Hvilke kunstneriske utviklingspotensialer vil dere gjerne kunne utnytte bedre? Og hva krever det?

Relevans (nødvendighet/samspill med tiden/dialog med publikum og samfunn /mot/satsing/ øyenåpnende effekt)

2.6.8 Hvilke målgrupper har dere?

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

Eksempelvis: Hvordan oppfatter og plasserer dere institusjon i forhold til andre institusjoner og kulturlivet for øvrig, lokalt, regionalt, nasjonalt og internasjonalt? Hvordan vil dere vise og opprettholde institusjonens kunstneriske relevans og sette dagsorden?

Hvilke vilkår og forandringer (økonomiske, politiske, kulturelle, estetiske mv.) innenfor deres felt påvirker institusjonenes kunstneriske relevans?

2.6.10 Hvordan ser DNO&B sin rolle i spennet mellom tradisjon og samtid?

3. Nå hele befolkningen

3.1 Årlig rapportering til departementet – kvantitative indikatorer.

Tall de siste fire år (tabell fra NTO) for resultatindikatorerne under resultatmålet *Formidle musikk og scenekunst til et bredt publikum*, resultatmålet *Tilbud til barn og unge* og resultatmålet *Tilbud til andre særskilte grupper*.

3.2 Mener institusjonen det finnes andre indikatorer som kan gi et mer dekkende bilde?

3.3. I hvilken grad anvender institusjonen publikumsundersøkelser som kan belyse opplevelsen av institusjonenes tilgjengelighet og ev. barrierer?

3.4 Hvordan arbeider institusjonen med å nå sitt publikum gjennom massemediene og nye digitale medier?

3.5 Institusjonens analyse og vurdering av utviklingen.

4. Større mangfold

4.1 Hvilke strategier, planer og tiltak finnes for inkludering og større mangfold? Hva har dette resultert i så langt? Hvilken rolle spiller styret i denne sammenhengen?

4.3 Kjønnsbalanse. Tabell som viser utviklingen de siste fire år. Institusjonens analyse og vurdering av utviklingen.

5. Effektiv ressursutnyttelse

5.1 Omtale av rapportering de siste fire år på resultatmålene *Sikre god økonomistyring og ressursutnyttelse*, *Systematisk egevaluering av resultater og måloppnåelse i henhold til*

strategiplan, God forvaltning av bygningsmasse og teknisk utstyr og Bredt og systematisk samarbeid mellom institusjonene.

5.2 Videre spørsmål til egevaluering av god ressursutnyttelse:

Når, og i hvilke sammenhenger, vurderes hva som vil være god ressursutnyttelse sett i forhold til de målene man arbeider mot for hele institusjonen, for de ulike kunststartene og for den enkelte produksjon? Diskuteres alternative og mer ressurseffektive produksjonsmåter? Hvordan arbeider styre og ledelse med dette på strategisk nivå?

Hvilke avveininger gjøres, og hvordan påvirker de kunstneriske målsettingene slike avveininger? Gi eksempler.

Inngår evaluering av ressursutnyttelse som et fast punkt i den systematiske egevalueringen? På årsbasis? For den enkelte kunststart, produksjon og turné?

Har institusjonen egne nøkkeltall som kan indikere god ressursutnyttelse – og i tilfelle hvilke? Eksempelvis: forhold mellom ressursbruk til de forskjellige deler av virksomheten (kunstnerisk, teknisk, støttefunksjoner), forhold faste/variable kostnader, forhold kjøp av tjenester/bruk av egne krefter.

5.3 Hvordan har ressursbruken endret seg over tid? Institusjonens analyse og vurdering av utviklingen.

6. Særskilte problemstillinger

Er det andre problemstillinger dere gjerne vil ha belyst?

7. Arbeidet med denne egevalueringen

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

Vedlegg 3

BESØKTE FORESTILLINGER

Forestillinger	Scene
Nasjonaloperaen:	
<i>Don Giovanni</i> : Musikk Wolfgang Amadeus Mozart, libretto Lorenzo Da Ponte, regi Thadus Strassberger	Hovedscenen
<i>Peer Gynt</i> : Musikk Jüri Reivere, libretto Jüri Reivere (etter Henrik Ibsen), regi Sigrid Srøm Reibo	Hovedscenen
<i>Barbereren i Sevilla</i> : Musikk Gioacchino Rossini, libretto Cesarre Sterbini, regi François de Carpentries	Hovedscenen
<i>Carmen</i> : Musikk Georges Bizet, libretto Henri Meilhac og Ludovic Halévy, regi Calixto Bieito	Hovedscenen
<i>Ekstase!</i> : Musikk Paul Hindesmith, libretto August Stram, framført konsertant	Hovedscenen
<i>Lohengrin</i> : Musikk og libretto Richard Wagner, regi Thorleifur Örn Arnarsson	Hovedscenen
<i>La Traviata</i> : Musikk Giuseppe Verdi, libretto Francesco Maria Piave, regi Tatjana Gürbaca	Hovedscenen
<i>Viva La Mamma</i> : Musikk Gaetano Donizetti, original libretto Domenico Gilardoni, regi Hilde Andersen	Scene 2
<i>Katja Kabanova</i> : Musikk Leoš Janáček, libretto Vincenc Červinka, regi Willy Decker	Hovedscenen
Nasjonalballetten:	
<i>Nøtteknekkeren</i> : Koreografi Dinna Bjørn, musikk Peter Tsjajkovskij	Hovedscenen
<i>Romeo og Julie</i> : Koreografi Michael Corder, musikk Sergei Prokofjev	Hovedscenen
<i>Carmen</i> : Koreografi Liam Scarlett, musikk Georges Bizet	Hovedscenen
<i>Dream Play</i> : Koreografi Jo Strømgren, Nacho Duato, Johan Inger, Sol León, Paul Lightfoot, musikk Arvo Pärt, Igor Stravinsky, Gioacchino Rossini	Hovedscenen
<i>Ballettskolen 50 år</i> , jubileumsforestilling	Hovedscenen
<i>Askepott</i> : Koreografi Ben Stevenson, musikk Sergej Prokofjev	Hovedscenen
<i>Manon</i> : Koreografi Sir Kenneth Macmillan, musikk Jules Massenet	Hovedscenen
<i>Back to the Future</i> : Koreografi Alan Lucien Øyen, scenografi Åsmund Færavaag, lysdesign Martin Flack	Hovedscenen
Operaorkestret:	
<i>Mozart & Mendelsohn</i> : Kvintett for kaver og blåsere, Oktett i Ess-dur for strykere op. 20	Scene 2
<i>Gustav Mahler</i> : Symfoni nr 7, dirigent Karl-Heinz Steffens	Hovedscenen
<i>Kammerkonsert</i> Bohuslav Martinů, Béla Bartók, Leoš Janáček	Scene 2

Vedlegg 4:

RAPPORTERING DEN NORSKE OPERA & BALLETT

DNO& B har lagt følgende til grunn som sin rapportering:

Tall er hentet fra årsrapporter 2011–2014.

Tallene er inklusive turné tall og Den Kulturelle Skolesekken (DKS).

For å hindre dobbelt rapportering av billetter er ikke eventuelle kveldsbesøk av elever tilknyttet DKS tatt med i statistikken.

Kriteriene for sjangerplassering i perioden 2011–2014 har endret seg. For å få sammenlignbare verdier mellom hvert år opereres det i denne rapporten med kategoriene OPERA, BALLETT, KONSERT og ALT ANNET. Kategorien ALT ANNET vil her omfatte både produksjoner innen andre sjangre og mangfoldsproduksjoner.

Produksjoner som inneholder ett eller flere verk som har urpremiere teller som én urpremiere.

Årlig rapportering: Den Norske Opera & Ballett samlet

Bidra til et profesjonelt tilbud av teater-, opera- og danseforestillinger og andre sceneuttrykk over hele landet

Resultatindikatorer (årlig rapportering)	2011	2012	2013	2014	Gj.snitt 2011-14
Totalt antall forestillinger	482	527	558	606	543
Forestillinger på egen scene/fast arena	384	434	474	449	435
Forestillinger på turné i Norge	24	24	25	31	26
Forestillinger i utlandet	1	6	2	5	4
Antall forestillinger rettet mot barn og unge	174	164	226	228	198
Transmisjoner	1	2	1	2	2
Forestillinger formidlet gjennom Den kulturelle skolesekken	73	63	57	121	79

Bidra til utvikling av høy kvalitet gjennom utvikling og fornyelse

Resultatindikatorer (årlig rapportering)	2011	2012	2013	2014	Gj.snitt 2011-14
Totalt antall produksjoner	91	128	125	126	118
Antall egne produksjoner	49	71	60	65	61
Antall samproduksjoner	8	9	20	14	13
Antall mottatte gjestespill	34	48	45	47	44
Antall produksjoner rettet mot barn og unge	16	21	25	27	22
Antall uroppføringer	4	6	11	12	8
Antall produksjoner av norsk samtidsopera / samtidsmusikk/ny koreografi	11	11	19	16	14
Antall produksjoner av utenlandsk samtidsopera / samtidsmusikk/ny koreografi	11	16	13	16	14
Antall produksjoner av norsk samtidsopera /samtidsmusikk/ny koreografi rettet mot barn og unge	1	2	3	3	2

Bidra til å nå hele befolkningen

Resultatindikatorer (årlig rapportering)	2011	2012	2013	2014	Gj.snitt 2011-14
Totalt antall publikum	262 498	313 666	301 070	313 723	297 739
Publikum på billetterte arrangementer	259 371	309 765	299 647	309 445	294 557
Publikum på egen scene/fast arena	248 391	296 939	289 113	297 334	282 944
Publikum på turnéforestillinger i Norge	9 480	8 157	9 246	6 676	8 390
Publikum i utlandet	1 500	4 669	1 288	5 435	3 223
Publikum på egne produksjoner	156 701	233 371	181 877	212 339	196 072
Antall publikum på samproduksjoner	51 540	18 138	59 682	48 905	44 566
Antall publikum på mottatte gjestespill	54 257	62 157	59 511	52 479	57 101
Publikum på forestillinger rettet mot barn og unge	42 112	56 694	73 759	57 643	57 552
Publikum formidlet gjennom Den kulturelle skolesekken: Grunnskolen	2 361	3 182	672	2 986	2 300
Publikum formidlet gjennom Den kulturelle skolesekken: Videregående skole	766	719	751	1 292	882

Kilde: DNO&B

Årlig rapportering: Nasjonaloperaen

Bidra til et profesjonelt tilbud av teater-, opera- og danseforestillinger og andre sceneuttrykk over hele landet

Resultatindikatorer (årlig rapportering)	2011	2012	2013	2014	Gj.snitt 2011-14
Totalt antall forestillinger	212	158	243	207	205
Forestillinger på egen scene/fast arena	169	137	191	142	160
Forestillinger på turné i Norge	6	8	13	9	9
Forestillinger i utlandet	-	5	-	-	1
Forestillinger rettet mot barn og unge	104	45	120	94	91
Transmisjoner	1	1	-	-	1
Forestillinger formidlet gjennom Den kulturelle skolesekken	37	8	39	56	35

Bidra til høy kvalitet gjennom utvikling og fornyelse

Resultatindikatorer (årlig rapportering)	2011	2012	2013	2014	Gj.snitt 2011-14
Totalt antall produksjoner	25	24	33	27	27
Antall egne produksjoner	14	22	19	19	19
Antall samproduksjoner	5	2	12	7	7
Antall mottatte gjestespill	6	-	2	1	2
Antall produksjoner rettet mot barn og unge	8	8	12	11	10
Antall uroppføringer	1	2	4	5	3
Antall produksjoner av norsk samtidsopera	5	2	7	2	4
Antall produksjoner av utenlandsk samtidsopera	2	1	2	5	3
Antall produksjoner av norsk samtidsopera rettet mot barn og unge	1	1	2	2	2

Bidra til å nå hele befolkningen

Resultatindikatorer (årlig rapportering)	2011	2012	2013	2014	Gj.snitt 2011-14
Totalt antall publikum	106 796	122 973	133 828	120 134	120 933
Publikum på billetterte arrangementer	105 732	122 746	132 829	117 546	119 713
Publikum på egen scene/fast arena	103 376	116 917	127 602	115 171	115 767
Publikum på turnéforestillinger i Norge	2 356	1 910	5 227	2 375	2 967
Publikum i utlandet	-	3 919	-	-	980
Publikum på egne produksjoner	41 436	107 137	76 867	86 957	78 099
Antall publikum på samproduksjoner	49 947	15 836	54 381	32 397	38 140
Antall publikum på mottatte gjestespill	15 413	-	2 580	780	4 693
Publikum på forestillinger rettet mot barn og unge	10 494	8 726	18 853	11 713	12 447
Publikum formidlet gjennom Den kulturelle skolesekken: grunnskole	413	196	428	2 157	799
Publikum formidlet gjennom Den kulturelle skolesekken: videregående skole	651	31	571	431	421

Kilde: DNO&B

Årlig rapportering: Nasjonalballetten

Bidra til et profesjonelt tilbud av teater-, opera- og danseforestillinger og andre sceneuttrykk over hele landet

Resultatindikatorer (årlig rapportering)	2011	2012	2013	2014	Gj.snitt 2011-14
Totalt antall forestillinger	145	205	181	220	188
Forestillinger på egen scene/fast arena	111	153	154	169	147
Forestillinger på turné i Norge	10	5	7	18	10
Forestillinger i utlandet	1	-	2	3	2
Forestillinger rettet mot barn og unge	55	107	75	78	79
Transmisjoner	-	1	1	2	1
Forestillinger formidlet gjennom Den kulturelle skolesekken	23	47	18	30	30

Bidra til høy kvalitet gjennom utvikling og fornyelse

Resultatindikatorer (årlig rapportering)	2011	2012	2013	2014	Gj.snitt 2011-14
Totalt antall produksjoner	21	32	37	37	32
Antall egne produksjoner	15	25	25	25	23
Antall samproduksjoner	-	-	1	2	1
Antall mottatte gjestespill	6	7	11	10	9
Antall produksjoner rettet mot barn og unge	6	11	9	10	9
Antall uroppføringer	3	4	7	7	5
Antall produksjoner av ny norsk koreografi rettet mot barn og unge	-	1	1	-	1
Produksjoner av ny norsk koreografi	4	6	10	9	7
Antall produksjoner av utenlandsk koreografi	7	12	10	7	9

Bidra til å nå hele befolkningen

Resultatindikatorer (årlig rapportering)	2011	2012	2013	2014	Gj.snitt 2011-14
Totalt antall publikum	109 070	113 677	107 253	139 272	117 318
Publikum på billetterte arrangementer	107 340	110 220	106 829	138 503	115 723
Publikum på egen scene/fast arena	104 119	108 406	103 003	132 030	111 890
Publikum på turnéforestillinger i Norge	1 721	1 814	2 538	3 173	2 312
Publikum i utlandet	1 500	-	1 288	3 300	1 522
Publikum på egne produksjoner	91 699	103 281	92 954	110 559	99 623
Antall publikum på samproduksjoner	-	-	892	14 131	3 756
Antall publikum på mottatte gjestespill	17 371	10 396	13 407	14 582	13 939
Publikum på forestillinger rettet mot barn og unge	30 553	47 140	44 125	37 610	39 857
Publikum formidlet gjennom Den kulturelle skolesekken: grunnskole	1 615	2 769	244	338	1 242
Publikum formidlet gjennom Den kulturelle skolesekken: videregående skole	115	688	180	431	354

Kilde: DNO&B

Årlig rapportering: Konsert

Bidra til et profesjonelt tilbud av teater-, opera- og danseforestillinger og andre sceneuttrykk over hele landet

Resultatindikatorer (årlig rapportering)	2011	2012	2013	2014	Gj.snitt 2011-14
Totalt antall konserter ¹⁴	90	85	81	128	96
Antall symfonikonserter	8	9	6	5	7
Antall kammerkonserter					
Konserter på egen scene/fast arena	69	65	76	87	74
Konserter på turné i Norge	8	11	5	4	7
Konserter i utlandet	-	1	-	2	1
Konserter rettet mot barn og unge	13	8	3	35	15
Antall utgitte CD-utgivelser/transmisjoner	-	-	-	-	-
Forestillinger formidlet gjennom Den kulturelle skolesekken	13	8	-	35	14

¹⁴ Kategorien KONSERT inneholder konserter både med kor, operaorkester og gjestende orkester. Tabellen viser antall forestillinger Operaorkestret har medvirket i under sjangeren KONSERT.

	2011	2012	2013	2014
Antall forestillinger	22	21	11	11

Operaorkestret har i tillegg medvirket i forestillinger under sjangrene OPERA og BALLETT. Tabellen viser antall forestillinger Operaorkestret har medvirket i under sjangrene OPERA og BALLETT.

	2011	2012	2013	2014
Antall forestillinger	150	157	162	171
Antall produksjoner	16	18	18	18

Bidra til høy kvalitet gjennom utvikling og fornyelse

Resultatindikatorer (årlig rapportering)	2011	2012	2013	2014	Gj.snitt 2011-14
Totalt antall produksjoner	33	44	39	44	40
Antall egne produksjoner	15	23	16	21	19
Antall samproduksjoner	3	5	6	4	5
Antall mottatte gjestespill	15	16	17	19	17
Antall produksjoner rettet mot barn og unge	1	1	1	2	1
Antall uroppføringer	-	-	-	-	-
Antall produksjoner av norsk samtidsmusikk	2	3	2	5	3
Antall produksjoner av utenlandsk samtidsmusikk	2	3	1	4	3
Antall produksjoner med norsk samtidsmusikk rettet mot barn og unge	-	-	-	1	-

Bidra til å nå hele befolkningen

Resultatindikatorer (årlig rapportering)	2011	2012	2013	2014	Gj. snitt 2011-14
Totalt antall publikum	33 030	27 848	23 457	29 254	28 397
Publikum på billetterte arrangementer	32 697	27 631	23 457	28 333	28 030
Publikum på egen scene/fast arena	27 294	22 448	21 976	25 070	24 197
Publikum på turnéforestillinger i Norge	5 403	4 433	1 481	1 128	3 111
Publikum i utlandet	-	750	-	2 135	721
Publikum på egne produksjoner	19 733	20 602	12 056	14 823	16 804
Antall publikum på samproduksjoner	1 593	731	4 005	1 249	1 895
Antall publikum på mottatte gjestespill	11 704	6 515	7 396	13 182	9 699
Publikum på forestillinger rettet mot barn og unge	333	217	926	921	599
Publikum formidlet gjennom Den kulturelle skolesekken: grunnskole	333	217	-	491	260
Publikum formidlet gjennom Den kulturelle skolesekken: videregående skole	-	-	-	430	108

Kilde: DNO&B

Årlig rapportering: Alt annet

Bidra til et profesjonelt tilbud av teater-, opera- og danseforestillinger og andre sceneuttrykk over heile landet

Resultatindikatorer (årlig rapportering)	2011	2012	2013	2014	Gj.snitt 2011-14
Totalt antall forestillinger	35	79	53	51	55
Forestillinger på egen scene/ fast arena	35	79	53	51	55
Forestillinger på turné i Norge	-	-	-	-	-
Forestillinger i utlandet	-	-	-	-	-
Forestillinger rettet mot barn og unge	2	4	28	21	14
Transmisjoner	-	-	-	-	-
Forestillinger formidlet gjennom Den kulturelle skolesekken	-	-	-	-	-

Bidra til høy kvalitet gjennom utvikling og fornyelse

Resultatindikatorer (årlig rapportering)	2011	2012	2013	2014	Gj.snitt 2011-14
Totalt antall produksjoner	12	28	16	18	19
Antall egne produksjoner	5	1	-	-	2
Antall samproduksjoner	-	2	1	1	1
Antall mottatte gjestespill	7	25	15	17	16
Antall produksjoner rettet mot barn og unge	1	1	3	4	2
Antall uroppføringer	-	-	-	-	-

Bidra til å nå hele befolkningen

Resultatindikatorer (årlig rapportering)	2011	2012	2013	2014	Gj.snitt 2011-14
Totalt antall publikum	13 602	49 168	36 532	25 063	31 091
Publikum på billetterte arrangementer	13 602	49 168	36 532	25 063	31 091
Publikum på egen scene/fast arena	13 602	49 168	36 532	25 063	31 091
Publikum på turnéforestillinger i Norge	-	-	-	-	-
Publikum i utlandet	-	-	-	-	-
Publikum på egne produksjoner	3 833	2 351	-	-	1 546
Antall publikum på samproduksjoner	-	1 571	404	1 128	776
Antall publikum på mottatte gjestespill	9 769	45 246	36 128	23 935	28 770
Publikum på forestillinger rettet mot barn og unge	732	611	9 855	7 399	4 649
Publikum formidlet gjennom Den kulturelle skolesekken: grunnskole	-	-	-	-	-
Publikum formidlet gjennom Den kulturelle skolesekken: videregående skole	-	-	-	-	-

Kilde: DNO&B

Vedlegg 5

324 Scenekunstformål

1. Et profesjonelt tilbud av teater-, opera-, danseforestillinger og andre scenekunstuttrykk over hele landet.

- 1.1 Formidle scenekunst på egen scene og på turne.
 - 1.1.1 Totalt antall forestillinger.
 - 1.1.2 Antall forestillinger på egen scene/fast arena.
 - 1.1.3 Antall forestillinger på turné i Norge.
 - 1.1.4 Antall forestillinger i utlandet.
 - 1.1.5 Antall mottatte gjestespill. Navngi gjestespillende teater/gruppe.
 - 1.1.6 Antall transmisjoner.
 - 1.1.7 Antall publikum formidlet gjennom den kulturelle skolesekken – grunnskolen.
 - 1.1.8 Antall publikum formidlet gjennom den kulturelle skolesekken – videregående skole.

2. Høy kvalitet gjennom utvikling og fornyelse

- 2.1. Ett allsidig repertoar.
 - 2.1.1 Totalt antall produksjoner.
 - 2.1.2 Antall egenproduserte produksjoner.
 - 2.1.3 Antall uroppføringer.
 - 2.1.4 Antall produksjoner av norsk samtidsdramatikk/opera/musikkteater fra de siste 15 år.
 - 2.1.5 Antall produksjoner av utenlandsk samtidsdramatikk/opera/musikkdramatikk fra de siste 15 år.
 - 2.1.6 Antall produksjoner med norsk samtidsdramatikk/opera/musikkteater rettet mot barn og unge.
 - 2.1.7 Antall produksjoner av ny norsk koreografi.
 - 2.1.8 Antall produksjoner av ny utenlandsk koreografi.
 - 2.1.9 Omtale av de kvaliteter ved institusjonen som best uttrykker kunstnerisk egenart og strategier for å videreutvikle disse.

3. Nå hele befolkningen.

- 3.1 Formidle scenekunst til et bredt publikum.
 - 3.1.1 Totalt antall publikum.
 - 3.1.2 Antall publikum på billetterte arrangementer og spesifisert for antall publikum med fribilletter og sponsorbilletter.
 - 3.1.3 Antall publikum på egen scene/fast arena.
 - 3.1.4 Antall publikum på turnéforestillinger i Norge.
 - 3.1.5 Antall publikum i utlandet.
 - 3.1.6 Antall publikum på egenproduserte produksjoner.
 - 3.1.7 Antall publikum på mottatte gjestespill.
 - 3.1.8 Antall publikum formidlet gjennom den kulturelle skolesekken – grunnskolen.
 - 3.1.9 Antall publikum formidlet gjennom den kulturelle skolesekken – videregående skole.
- 3.2 Tilbud til barn og unge.
 - 3.2.1 Antall produksjoner rettet mot barn og unge.

3.2.2 Antall forestillinger rettet mot barn og unge.

3.2.3 Antall publikum rettet mot barn og unge.

4. Effektiv ressursutnyttelse

4.1 Sikre god økonomistyring og ressursutnyttelse.

4.1.1 Omtale av tiltak for å sikre god økonomistyring.

4.1.2 Omtale av tiltak for å sikre god ressursutnyttelse.

4.1.3 Resultat av effektiviseringstiltak i drift og produksjon, herunder kvalitetsforbedringer og kostnadsbesparelser.

4.1.4 Utvikle systemer for risikovurdering.

4.2 Systematisk egevaluering av resultater og måloppnåelse.

4.2.1 Strategiplan rullert for kommende 4 år.

4.2.2 Redegjøre for de tiltak som er iverksatt for å nå målene i strategiplanen.

4.2.3 Vurdering av egen mål- og resultatoppnåelse til departementet.

4.3 God forvaltning av bygningsmasse og teknisk utstyr.

4.3.1 Utarbeide planer med tiltak som rulleres årlig, vurdere ekstern forvaltning.

4.3.2 Redegjøre for årlig forbruk og regnskapsmessige avsetninger til formålet.

4.4 Bredt og systematisk samarbeid mellom institusjonene.

4.4.1 Antall samarbeidsproduksjoner. Navngi samarbeidspartnere og beskriv samarbeidets art.

I tillegg skal Den Norske Opera & Ballett rapportere på følgende indikatorer fra kap. 323 Musikkformål:

1.1.6 Antall publikum på symfonikonsserter.

1.1.7 Antall publikum på kammerkonsserter.

1.2.3 Antall symfonikonsserter.

1.2.4 Antall kammerkonsserter.

1.2.8 Antall utgitte CD-innspillinger. Oppgi repertoaret.



Publikasjonskode: V-0990 B
Trykk: DSS - 12/2015 - opplag 200