



 TRONDHEIM
SYMFONIORKESTER

EVALUERING

TRONDHEIM SYMFONIORKESTER
FOR PERIODEN 2010 - 2011 - 2012 - 2013



Evaluering Trondheim Symfoniorkester

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

Kort beskrivelse

Trondheim Symfoniorkester (TSO) er bevisst sin stilling som regionorkester og ser sin oppgave i å være et kvalitetsensemble i regionen som kan ivareta og presentere kvalitetskonserter innenfor genren for et bredt publikum. Samtidig ser orkestret det som vesentlig å være ledende også i nasjonal og internasjonal sammenheng, og tilrettelegger alle kvalitetsvurderinger og avgjørelser i lys av det perspektivet. Utfra hovedformålet om å fungere optimalt i regionen og for det lokale publikum, er også orkestermodell, samarbeidsmodell og kunstnerisk profil valgt. (Samarbeidet med Trondheimsolistene, inkludert operavirksomhet og musikkteater.)

Kjennetegn

TSO er Trondheims og Midt-Norges profesjonelle symfoni- og operaorkester. TSO vil som regionens eneste profesjonelle ensemble av dette slag, dekke hele spekteret av musikk som ligger innenfor et moderne symfoniorkestres muligheter. TSO ser det som vesentlig å ta vare på og formidle et bredt repertoar av klassisk musikk til et publikum som etterspør det, samtidig som genrebredde gjør at TSO når flere, også publikum som til vanlig ikke ville komme til ordinære klassiske konserter. Legitimitet gjennom kvalitet og bredde er vesentlig.

Nå

Orkestret kjenner seg i en positiv utvikling nå; TSO har fått en solid og stigende publikumstilslutning på abonnementskonserter over tid, har et godt omdømme i regionen, oppnådd økende støtte fra byens næringsliv og andre interessenter, får sterke positive tilbakemeldinger på kunstnerisk virksomhet, kan vise til større internasjonal interesse gjennom egenaktivitet og samarbeid med internasjonale dirigenter og solister. TSO har fått styrket sine økonomiske og organisatoriske rammer gjennom orkestermodellen og musikkteatervirksomheten.

TSO har hatt som ambisjon å fylle Olavshallen til randen (1161 seter), primært på alle våre abonnementskonserter. I flere år har vi jobbet særskilt med å øke abonnementsalget. I gjennomsnitt ligger vi på overkant av 1000 solgte billetter på disse konsertene de siste årene; hvilket betyr at vi har hatt en vekst på 33 % siden sesongen 2009/10 – fram til 2013. Denne jobben har vært viktig for TSO.

Vi tror at et godt repertoar, god markedsføring og Urbanskieffekt kan tilskrives denne økningen

Dette gode resultatet gir oss rom for å se oss om etter nye og større publikumsmål på flere områder. Viktige områder her blir å søke vekst når det gjelder musikkteatervirksomheten, crossover konserter, turner, utekonserter og konserter tilpasset spesielle grupper som skole- og barnehagekonserter.

Orkesteret ser det som viktig å beholde og kunne bygge videre på de rammene som er oppnådd. Med bakgrunn i den finansieringen som er gitt, ser TSO det som hensiktsmessig å planlegge en fullføring av musikkteateroppbyggingen i løpet av de kommende tre år. Utbyggingen skal føre musikkteatervirksomheten over en kritisk grense; fra å være enkeltarrangement i TSOs årsplan til å bli en avdeling med kompetanse og identitet.

TSO har en sammensatt virksomhet som ikke umiddelbart er sammenlignbar med symfoniorkestre i andre byer. I forhold til de økonomiske rammer er forholdet i driften som følger:

Symfonisk virksomhet: den symfoniske virksomhet drives innenfor 88% av totalbudsjettet.

Samarbeidsmodellen med Trondheimsolistene(TS); til TS sin virksomhet overføres nesten 3% av totalbudsjettet.

Produserende musikkteater: operaproduksjoner med mer drives innenfor ca. 9 % av totalbudsjettet (orkesterressursen kommer i tillegg).

Det er viktig å få en avklaring vedr. Olavshallen og kulturhuskvartalet for å sikre den fysiske rammen rundt orkestrets virksomhet, ikke minst for å kunne ivareta musikkteaterdelen på en forsvarlig og kostnadseffektiv måte. For tiden framstår ikke kvartalet som tidsmessig og inviterende til publikum.

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

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

Se vedlegg utarbeidet av NTO.

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

Se vedlegg utarbeidet av NTO.

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

Vanskelig å si om det er mer dekkende, men TSO foretar mer grundige og detaljerte publikumsanalyser enn det som umiddelbart kommer fram i disse statistikkene.

Det vi anser som mest vesentlig å tolke, er de langsiktige utviklingstrekkene; hvordan blir vårt totale program mottatt, hvordan er gjennomsnittlig besøk på våre faste konserter, hva utgjør bunnene og hva utgjør toppene og nivåene på disse.

Så kan turnéer og event-arrangement gjøre store utslag på totalantallet uten at det sier så mye om den langsiktige utviklingen. Det samme kan også gjelde for hvor mange skole- eller barnehagekonserter orkesteret klarer å gjennomføre.

Perioder med CD innspilling generer ikke tall på publikumsstatistikken, og vil komme dårlig ut i forhold til et annet år hvor tilsvarende periode er belagt med publikumsrettet aktivitet.

I så måte ser vi publikumstall analysert i forhold til type aktivitet som en viktig indikator, uten at den er nedfelt i et enkelt tall.

Det samme gjelder publikum i forhold til det vi mener/tror er prosjektets potensiale.

Ikke alle programmer/konserter prosjekteres med tanke på 100 % belegg i Olavshallen.

1.4 Har orkestret egne publikumsundersøkelser som kan belyse måloppnåelsen?

TSO har både gjennomført markedsundersøkelser i egen regi, har vært med på omnibusundersøkelser i regionen og dessuten har vi fulgt nøye med i Norsk publikumsutviklings markedsundersøkelser som vi taper for informasjon. I 2011 gjennomførte vi en intern og ekstern markedsanalyse for både publikum og ansatte. Målsettingen med denne undersøkelsen var å kartlegge musikernes fornøydhet i forhold til ressursbruk i orkesteret, TSOs strategi, programvalg, markedsføringen av orkesteret og trivsel.

Av 100 ansatte fikk vi et svar fra 50. I tillegg ble undersøkelsen presentert i et allmøte og vi gjorde gruppeoppgaver hvor alle kunne delta og komme med sine meninger og forslag til forbedringer.

I samme periode gjorde vi en ekstern undersøkelse sendt på e-post til om lag 400 publikummere. I tillegg ble link lagt ut på Olavshallens hjemmesider. Totalt kom det inn 171 svar fra publikum, av disse kom 17 fra Olavshallens hjemmeside.

Målet med denne undersøkelsen var å få kartlagt publikums kjennskap til TSO, hvilke markedskanaler de foretrekker og hvilken type musikk de liker best. Svarene ga oss en god indikasjon på utvikling i synspunkter i forhold til svarene på de samme spørsmålene den gang de ble stilt i 2011.

TSO var i 2012 med på Agderforskning sin Kulturpublikumsundersøkelse. Dette var en spørreundersøkelse som skulle kartlegge kulturbruk og kulturvaner i 15 ulike institusjoner i byene Trondheim, Bergen, Stavanger, Kristiansand og Oslo.

Undersøkelsen ble utført av Agderforskning i regi av KS sitt program for storbyforskning. Det ble sendt ut 4500 eposter i regi av Olavshallens billettluke hvorav 500 eposter ble sendt til TSOs egne abonnenter.

Resultatet for vår del ble en mer inngående kjennskap til vårt publikum. Undersøkelsen bekreftet vårt kjennskap til vårt kjernepublikum som en gruppe som har god økonomi, er høyt utdannet, reiser mye og er aktive mennesker.

TSO foretar både daglig og ukentlige vurderinger av hva som virker i markedsføringen. Vi fører statistikker på antall kjøpte billetter og vi følger med på responsen vi får på klikkbare nettannonser. Vi holder oss også oppdaterte til enhver tid på hvem som tilegner seg stoff på sosiale medier eller ønsker tilsendt materiell som sesongprogram i posten. Vi mener å ha en meget god kjennskap til våre målgrupper.

1.5 Orkestrets analyse og vurdering av utviklingen.

Forrige arbeidsperiode munnet ut i TSOs 100-årsjubileum i 2009 som markerte et høydepunkt for orkesteret.

De neste fire årene har TSO etter vårt beste skjønn fortsatt å utvikle seg ytterligere. Perioden har vært preget av mange aktiviteter, den har gitt stor oppmerksomhet omkring virksomheten etter publikumsoppslutning og medieomtale å dømme. TSO har befestet sin posisjon som en ledende kulturell virksomhet i regionen som presterer på et høyt kunstnerisk nivå og har bred oppslutning om sine oppgaver og mål. Det har gitt en gledelig publikumsutvikling. De langsiktige strategiene og gode, kunstneriske valg har ført oss dit TSO står i dag.

Nye veier mot et nytt publikum

Et eksempel på arbeidet mot nye publikumsgrupper er spillkonserten *Score* med musikk fra dataspill. Dette er en type musikk vil vi høre mer av i årene fremover.

Et annet tiltak som bør nevnes er samarbeidet mellom TSO og Fokus Bank. Høsten 2012 arrangerte samarbeidspartneren en konferanse med tema «samspill og ledelse» der 300 deltakere fikk, fra ståplass i og rundt orkestret, følge TSOs sjefdirigent Krzysztof Urbanskis prøver med orkesteret. Filosofien bak arrangementet var å vise hvordan dirigenten arbeider med et orkester, hans evne til å formidle sin idé, sin visjon og sin ambisjon slik at alle inspireres til å yte sitt beste i samspill.

Noe som har økt de siste årene, er konserter på andre arenaer:

kongresshotellet Clarion Brattøra har TSO hatt spektakulær samarbeidskonserter med rockeartistene TNT og også Åge Aleksandersen og Sambandet.

Samarbeidet med filmfestivalen Kosmorama gir oss også tilgang til nye publikumsgrupper.

Det samme gjør konsertsamarbeidet med Høgskolen i Sør-Trøndelag (HiST) som har etablert så vel nyttårskonserter som musikalsk deltagelse ved immatrikuleringen av nye studenter på høsten.

Samarbeidsmodellen med TrondheimSolistene gir oss muligheter til et bredere repertoar

TSO og Trondheimsolistene (TS) har et nært samarbeid gjennom vår felles orkestermodell. Det har ført til at vi kan spille lang flere større orkesterverk inkludert ny musikk med et besetning på 90 +. Før samarbeidsavtalen var det bare unntaksvis at TSO kunne spille verk med så stor besetning. Dette har utvidet orkesterets repertoar betydelig.

Samarbeidsprosjekter

Vi er glade for økningen i antall samarbeidsprosjekter med aktører og evenementer i musikklivet i Trøndelag, så som Luftforsvarets Musikkorps, Olavsfestdagene, Korene i Nidarosdomen, Trøndelag Teater, Trondheim kulturskole, Norsk kulturskoleråd, Sommersang på Ringve og Trondheim Kammermusikkfestival.

TSO samarbeider også med tilreisende ensembler som Estlands Filharmoniske Kammerkor og Svenska Radiokören, og har gjennom EEA-prosjekt hatt utveksling med Bialystok Symfoniorkester og har samarbeid med Ludwig van Beethoven Festivalorkester.

Urbanskieffekten

Vår sjefdirigent og kunstneriske leder de siste fire årene, Krzysztof Urbański, har vist seg som en publikumsmagnet av de sjeldne, og som en sjenerøs formidler av et bredt repertoar. Han har tilført TSO energi, tydelighet og ambisjon. Vi håper og tror vi kan surfe videre på denne begeistringsbølgen når det igjen blir aktuelt med en ny sjefdirigent.

TSO Musikkteater i utvikling

TSO skal produsere og presentere opera og musikkteater på høyt nivå og utvikle musikkteatergenren til en aktuell og attraktiv kunstform for et bredt publikum. Her ser vi for oss en betydelig økning i aktiviteten fremover, avhengig av den finansiering vi gis. Flere egenproduksjoner, flere samarbeidsprosjekter, flere gjestespill. En satsing her vil være opera for barn og unge.

Barn og unge, Superlørdag og Unge Talenter

Aktiviteten for barn og unge er økende med Åpent hus og familiekonserter, stadig flere barnehage - og skolekonserter i Olavshallen, hele orkesteret ut til videregående skoler og også andre oppgaver som TSO med glede gjør overfor barn og unge. Det er også viktig å nevne at

TSO i mange år hatt et omfattende samarbeid med Rikskonsertene i våre skolekonsertproduksjoner, noe som har gitt disse konsertene ekstra tyngde og kvalitet. Når det gjelder disse konsertene har TSO på flere områder ligget i front når det gjelder satsing. Et prosjekt vi har etablert er *Superlørdag med TSO* der spillende ungdommer får spille konsert med TSO sine musikere. De deltar som musikere på prøver med orkesteret, og spiller med på påfølgende konsert. Noen av ungdommene deltar også som solister. TSO og Norsk kulturskoleråd Sør-Trøndelag ønsker å føre dette samarbeide videre. Målet er en synliggjøring av og et kunstnerisk og pedagogisk påfyll til unge musikere i Trondheim og Sør-Trøndelag.

Vi satser og utvikler også videre på våre Unge Talenter- konserter. Alt dette vurderes som viktig og riktig del av vår virksomhet. Alle orkestrene, også TSO, har gjennom lang tid arbeidet både innovativt og systematisk med barn- og unge. Vi mener det har gitt resultater; for største delen av denne gruppen som opplevelse og forståelse av orkestret og den symfoniske musikken, og også som inspirator og støtte for de unge som tenker på musikk som yrkesvei.

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

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

Tabell i NTO-vedlegg.

2.2 Orkestrets analyse og vurdering av utviklingen.

Det er store svingninger fra år til år på mange av tallene spesielt innenfor samtidsverk. Dette forteller egentlig at et års virksomhet blir et snevert tidsrom for denne type måling. Det vil være periodiske forskjeller på mye av det vi gjør, det skal ikke mange forskyvninger og endringer til før det slår ut på tallene. Med den store bredden vi ønsker å gjøre, vil denne formen for måling kunne gi svært ulikt resultat årlig, og viser egentlig ikke hvordan vi jobber over tid.

Når tallene for samtidsmusikk har gått ned i 2013, har vi vanskelig for å se noen store endringer i programprofil og strategi for orkesteret, men at ulike faktorer gjorde at tallene slo ut slik. Noen verk er spilt på turné og gjentatt flere ganger, og noe av det som ble rapportert som samtidsmusikk tidligere rapporteres ikke lengre (ikke kunstmusikk); bl.a. filmusikk og annen musikk som er skrevet i vår tid, men som tangerer eller kan gå under andre sjangerbegrep. Vi synes denne klassifiseringen av «kunstmusikk» er vanskelig, hvor går grensen, hvem avgjør hva som er hva?

Innenfor vår helhetlige tenking rundt program de siste årene, opplever vi også at skille mellom samtidsmusikk og all musikk vi spiller generelt viskes mer og mer ut. Dette gjelder både hos musikere og publikum. Interne målinger av om musikken er skrevet de siste 50 år, kan virke irrelevant. Nyskrevet musikk kan virke tradisjonell i formen, og eldre musikk kan være krevende og kontroversiell. Mange av konsertene vi gjør er tilpasset et spesielt publikum, i tillegg er våre torsdagskonserter i dag mer variert i formen enn tidligere, de er ofte mer konseptuelle. Musikkens funksjon i de ulike konsertene blir da viktigere enn hvilket årstall de er skrevet.

En familiekonsert eller en julekonsert kan like gjerne inneholde samtidsmusikk som hvilken som helst annen konsert. Skillelinjene mellom det nye og det gamle er visket ut så lenge vi føler at musikken har kvalitet og fungerer opp mot publikum. I dag virker det å definere musikken i «samtidsboksen» noen ganger veldig kunstig, mye av det vi gjør er vanskelig å definere innenfor en sjanger.

Eksempel: I mai uroppfører vi i et verk av Terje Bjørklund under festivalen Jazzfest. Solister vil være profilerte jazzmusikere. Vi ser på dette som samtidsmusikk, men publikum vil mest sannsynlig oppfatte konserten som en jazzkonsert.

Vi registrerer også at det omtales som et nytt uttrykk når vi spiller barokkmusikk på originalinstrumenter (TSOtidlig). Og det snakkes om nye og forstørrede opplevelser når vi tilfører visuelle elementer (prosjeksjoner, film etc.) på en vanlig konsert. I operaen Blind av Auerbach (2013) var det temperaturendringer og lukter som skulle påvirke publikum som satt «blindet» med bind for øynene. Å arbeide med konsert- og presentasjonsformen er interessant.

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

Arbeidet med et allsidig repertoar inkluderer også arbeid med konsert- og formidlingsform. Den klassiske programmeringen med bestillingsverk eller samtidsverk presentert på abonnementskonsert på torsdag, ser vi bare som en del av dette. Samtidsmusikk eller symfonisk musikk presentert for nytt publikum, barn og unge, er en viktig del av arbeidet. I så måte betrakter vi gjerne *spill-musikk* presentert for et publikum som ellers så godt som aldri søker klassiske konserter som viktige for å gi et bredt publikum tilgang til TSOs tjenester. Likeså er en omfattende bruk av komponister og arrangører som tilrettelegger andre generer for symfoniorkestret med på å gi opphavsfolk oppgaver og gi dem et møte med et stort publikum gjennom orkestret.

Vi har lenge syntes at arbeidet med samtidsmusikk på det som kan kalles tradisjonell måte er krevende både kunstnerisk og formidlingsmessig, og vi er usikker på resultatet av dette arbeidet, både hos oss selv og andre aktører her i landet. Vi har utviklet en liten «strategi» som vi vil prøve å styre dette arbeidet etter; både med å definere hva vi, TSO, mener samtidsens uttrykk er, og på hvilken måte vi vil formidle det. Sentralt i dette arbeidet står work-shops, formidling i mindre ensembler/fora, bruk av nett og digital formidling og publikumskontakt.

Utvidet samarbeid med komponister:

- innebærer at vi ønsker å jobbe tettere med komponistene under prosessen frem til ferdig verk. Verkene er tydelige bestillinger frem til en bestemt fremføring, noen ganger til en spesiell anledning.

Som eksempel: en bestilling av Trygve Brøske til en konsert som vi gjorde i samarbeid med Norsk Kulturskoleråd og Trondheim Kommunale Kulturskole. Her var vi i jevn dialog med komponisten om hva slags uttrykk vi ønsket (virtuost, fantasifylt avslutningsverk med det store orkesteret gjennominstrumentert), hvordan konserten skulle foregå og hvordan ungdommene skulle være medspillere i verket. Brøske hadde også kontakt med musikerne i TSO for å stemme av hvordan han kunne gi de forskjellige instrumentgruppene utfordringer uten at det ble for krevende for ungdommene.

Komponist work-shop:

- planer om jevnlig arbeidsverksteder for komponister. Det viktige her er å skape en møteplass for utvikling, dialog, læring og nyskaping både for orkester og komponister. Vi ser for oss ulike settinger; fra lavterskel-prosjekter med mindre orkester for komponiststudenter til mer ressurskrevende og gjennomarbeidete produksjoner med fullt orkester for mer erfarne komponister.

Ressurspersoner under kursene kan være musikerne i orkesteret, lokale komponister, dirigent og/eller komponister utenfra.

Nytenking omkring presentasjonsform:

- blande inn andre typer kunstuttrykk (film, videoinstallasjon, skuespillere, dans osv)
- nye rammer rundt konsertene
- utvikle presentasjonsform/ endre etablerte konsertformer
- nye spillesteder
- presentere samtidsmusikk på en naturlig måte i konserter for barn og unge, populærkonserter, kommersielle konserter ol.
- lydarkiv på hjemmesiden fra TSOs produksjoner av samtidsmusikk.

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

Komponister fra regionen har vært viktig for TSO, vi utgjør deres nærmiljø og er en naturlig samarbeidspart og formidler av deres nye verker. Det gjelder både konsertframførelser og CD innspillinger; og vi mener å ha fått anerkjennelse for kvalitet på dette gjennom Grammy nominasjonen som kom i 2013 av Ståle Kleibergs opera David & Batseba.

Fiolinkonserten av Terje Bjørklund og operaen og konsertene av Ståle Kleiberg, er eksempler på hovedverk.

I mindre format har TSO hatt samarbeid med lokale komponister til prosjekter rettet mot barn og unge, samt ganske omfattende oppdrag til komponister og arrangører om tilretteleggelse og arrangementer av musikk fra forskjellige genrer. Det søkes jevnlig til Kulturrådet om støtte til bestillingsverk. Noen av disse er framført i perioden. Noen bestillinger fra perioden er under arbeid, og vi samarbeider nært med komponistene. Gjennom samarbeidet i AdOpera mener vi i hovedsak å ivareta nye norske verk når det gjelder musikkteater. Vi vurderer også bestillinger på egenhånd.

Mens dette har vært arbeidsmåten i siste sesong, har det tidligere også vært ordninger med huskomponist og «residens-ordninger». TSO har også i perioden arbeidet med en ny strategi/handlingsplan, basert på de erfaringer som er gjort og hvor vi ønsker å øke mengden og forbedre formidlingen av musikken. Det dreier seg om presentasjonsform, samarbeid med komponister, workshops og bruk av nye media og presentasjon på nett.

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

Det finnes utvilsomt en konservatisme i det umiddelbare publikum når det gjelder orkestermusikk og repertoar. Kommunikasjon med fast publikum og nytt publikum når det

gjelder samtidsmusikk eller ukjente musikkformer er generelt krevende og resultatene kan variere fra det absolutt nedslående til store lyspunkter.

Det som ofte lykkes, er presentasjon i nye former, nye konsertformer, andre arenaer, konseptuelle arrangementer. TSO ser dette som meget viktig ettersom det er definitivt avgjørende for både orkestrene, opera og kunstmusikken i fremtiden. Samtidig erfarer vi at det nytter ikke å påtvinge, lure eller kommandere publikum inn i dette. Metoden med å lure litt samtidsmusikk i ellers tradisjonelle programmer vurderes som bare delvis vellykket. Et viktig trekk er i så fall å satse på formidlingsdelen, programsammensetningen eller utøverne. Når vår sjefsdirigent Urbanski dirigerer en hel aften med stort sett samtidsmusikk og ukjent polsk musikk, er salen fullsatt og folk jubler hemningsløst. Samtidig har TSO hatt et større prosjekt med norsk samtidsmusikk, spilt rene samtidskonserter på utenlandsturné, uten at noen ga det oppmerksomhet i det hele tatt.

TSO har opplevd en publikumssuksess de siste sesonger utfra økende besøk på de faste konsertene med økende abonnementstall. Økningen virker substansiell ettersom den har vært stabil.

Fornyelse har funnet sted i programpolitikk, markedsføring og profilbygging. Vi tror alle disse områder er med på å bidra til en styrking. Vi har også erfart verdien av en klar og målrettet kunstnerisk ledelse gjennom sjefsdirigent. TSO har hatt to lengre og stabile perioder med dirigenter, noe som utvilsomt har vært en viktig faktor i utviklingsprosessen.

Vi ser også hvordan forskjellige personligheter og dirigenttyper er viktig utfra hvilken situasjon orkestret befinner seg i. I forrige periode med Eivind Aadland var det store strukturendringer og organisatoriske oppbygging som var viktig, og vi hadde en kunstnerisk leder som tålmodig og strategisk tok del i dette og var med på de strategiske prosesser i tillegg til å gjennomføre en omfattende kunstnerisk ambisjon. Dette er nå etterfulgt av en yngre kunstnerisk leder som har sitt absolutte hovedfokus på det kunstneriske innhold og den publikumsrettede del av en dirigents virksomhet. Begge har utfra vår vurdering grepet tiden og valgt riktig strategi utfra den situasjonen TSO har vært i, og på den måten bidratt til en styrking av hele organisasjonen, omdømmet og forholdet til publikum.

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

Sammen med prestasjonene til orkestret må også omdømmet få næring.

Det er i mange kroker og krinkler vi må lete for å finne en publikumssuksess. Det holder ikke lenger bare å få gode kritikker. Gode resultater oppnås i samspillet mellom enkeltutøvere, grupper av musikere, deres dirigent og orkesterets ledelse. I tillegg til å prestere, må det samlede uttrykket til orkesteret være godt. Programvalget er en viktig del av helheten. Samspillet mellom orkester og marked er viktig for å lykkes. Det er ofte små marginer som skiller suksess fra mer middels resultater. Orkesterets utvikling og oppslutningen om arrangementene tilsier at TSO opererer på et høyere kunstnerisk nivå nå enn for noen år tilbake. Gjennom orkesteråret har vi også gode «peaker» som gir seg uttrykk i stående ovasjoner og smigrende kritikker fra respekterte kommentatorer. Vi vet disse prestasjonene er summen av krevende innsats i mange ledd over tid som fordrer mye oppfølging og kvalitetssikring for å holdes ved like, enn si utvikles videre. Det er krevende å være på topp, og det er krevende å differere på bredt repertoar.

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

Hvert arrangement omtales og evalueres fortløpende i faste ledermøter, evaluering er fast punkt på agendaen i faglig råds møter og programrådets møter, samt at det avholdes egne evalueringer i prosjekter hvor flere parter deltar/ samarbeidsprosjekter. Samarbeidet med Trondheimsolistene drøftes i møter mellom ensemblene på administrativt nivå og det er i tillegg fellesmøter på styrenivå. Allmøter benyttes også til prosesser hvor orkestrets virksomhet evalueres.

Alle styremøter inneholder rapportering om publikumsbesøk og publikumsutvikling. Styret bruker mye tid på å følge med i denne utviklingen og gir sine innspill i forhold til rammen for dette arbeidet. På egne strategisamlinger og styreseminar arbeider styret også i prosess med evaluering og vurderinger av organisasjonen.

Samtidig arbeider organisasjonen kontinuerlig med å forbedre evalueringsprosessene; utfordringen er ofte ikke selve evalueringen, men oppfølgingen deretter. Langtidsplanlegging gjør at det kan gå lang tid før man får korrigert neste prosjekt på bakgrunn av en erfaring, og likeså kan ting som erfares være uheldig, allerede være planlagt for kommende sesonger. Men lærevilligheten er stor, det samme er viljen til forbedring.

2.7 Egenvurdering av kvalitet.

*Evalueringsspørsmålene 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 orkesteret og publikum.*

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

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

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

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

Vilje (engasjement/kommunikasjon/ambisjoner/originalitet/drøm)
Hva vil dere med orkestret?

**“...Jeg maktet vandringa gjennom vintrene
fordi jeg ville skjære
ei fløyte av selje
og spille på den om våren.”** Fra *Seljefløyta* av Hans Børli.

TSO har en litt over 100-årig historie. Orkestret ble etablert fordi noen ville det, og orkestret eksisterer i dag fordi denne viljen har vært tilstede hele tiden, hver dag, helt siden starten. Slik det også har vært med alle de andre orkestrene. I så måte har symfoniorkestrets stayerevne vært bemerkelsesverdig.

Musikk har vært nært forbundet med menneskeheten til alle tider. Verken fattigdom og nød, krig og forbud, eller andre verdslige tildragelser har klart å stoppe eller utslette menneskets søken etter og utøvelse av musikk; mennesket har maktet vintrene og de største påkjenninger for å kunne høre fløytespill til våren.

Og symfoniorkestret er på mange måter det mest sammensatte, det mest vidtfavnende og det mest storslagne instrument mennesket har skapt for å kunne gjøre en indre forestilling om musikk og harmoni hørbar. Den symfoniske musikken er også i en særklasse. Gjennom skiftende tider har den utviklet seg og klart å opprettholde en posisjon som opptar mennesker i alle aldre og alle kulturer.

Det er fasinerende å se et publikum som lytter til en konsert; tilsynelatende skjer det lite, hundrevis av mennesker bare sitter der, noen ganger i timevis, og gjør ingenting annet enn: å lytte. Men alle som har vært med på det, vet at det er store ting på gang; opplevelsene kan være voldsomme og skjellsettende. Musikk er forbundet med noe dypt menneskelig. Menneskets søken etter musikk er også noe allment menneskelig, uavhengig av livssyn og verdisyn eller kulturell bakgrunn. Det virker som om behovet for musikk er en allmennmenneskelig nødvendighet for livets opprettholdelse; den gjør at vi makter vandringen gjennom vintrene. Vi vet at symfoniorkestret er et av de aller fineste instrumenter for denne musikken, derfor er viljen der, derfor vil vi dette orkestret; derfor spiller vi symfonisk musikk.

Enkelt kan man si det slik det er omtalt departementale skriv og strategiplan:

«TSO vil gjøre musikk av høy kunstnerisk kvalitet tilgjengelig for flest mulig.»

Som tidligere omtalt, ser vi det som særdeles viktig å oppfylle målet i vår region, samtidig som vi vil stå i en nasjonal og internasjonal kontekst.

Opgaven blir da å balansere bredde på repertoar og sjanger (Kinderegget omtalt 2.7.4) samtidig som vi arbeider for å opprettholde og øke den kunstneriske kvaliteten på alt vi gjør. Bredde innfor repertoar kan bli et litt utvannet begrep, da tilfanget der er enormt.

Orkesteret og de som jobber med repertoar i programkomiteen, har stor kompetanse på orkestermusikk. Her er det mange gode diskusjoner og forslag på musikk som ligger langt utenfor standardrepertoar, og det er stor kunnskap og engasjement omkring dette, både når det gjelder musikk skrevet de siste tiår og eldre bortglemt musikk.

Videre forholder programråd og programkoordinator (adm.) seg til vår strategi og handlingsplan (Kinderegget), og ser det som et godt hjelpemiddel og styring i programarbeidet.

Bevisstheten rundt publikums ønsker er også til stede hele tiden; det jobbes mye med å balansere de mer krevende elementene som ukjent repertoar, nytenking, samtidsmusikk, ukjente solister mot det at publikum faktisk skal velge å høre våre konserter. Videre har vi flere faktorer som styrer program og repertoar: som sjefdirigent og kunstnerisk leder, andre dirigenter, solister, publikum, økonomi og hensynet til det komplette programmet i resten av sesongen er.

I tillegg velger vi å forholde oss også til enkeltutspill som kommer inn fra sidelinjen og som kanskje ikke «passer inn» i den pågående planleggingen, men som framstår som så interessante at vi hopper på. Dette puslespillet blir jo gjerne kalt det umuliges kunst, noe som gjenspeiler kompleksiteten.

I tillegg må nevnes at ingen dirigent eller solist kan presses inn i et program som de ikke ønsker eller er komfortabel med. Når man vet at svært mange ettertraktede dirigenter og solister må bookes svært tidlig og i tillegg må begrense repertoar i forhold til hva de gjør andre steder i perioden, så er det lett å se at det er krevende å «designe» en sesong helt fritt musikalsk. Av og til må overtalelseevnen strekkes langt for å få folk til å gjøre det vi ønsker. Så man kan kanskje si at den fullstendige «friheten» i programmering er til dels begrenset på grunn av mange indikatorer, men da er det desto viktigere å ha en overordnet strategi på hva orkesteret ønsker å gjøre, hva slags visjon som ligger i grunn, noe vi tror vi har lykkes ganske godt med.

TSO har siden 80- tallet i perioder hatt stor fokus på norsk musikk. Mye av årsaken til dette er lange perioder med norske sjefdirigenter/ kunstneriske ledere som har sett dette som en del av sin oppgave; Ole Kristian Ruud 1987-95 og Eivind Aadland 2003-2010.

Naturlig nok vil en kunstnerisk leder som Krzysztof Urbanski bringe med seg sin eget repertoar. Han har fokusert mye på polsk og annen østeuropeisk musikk, noe som til tider har gitt TSO og publikum opplevelser med musikk som sjelden eller aldri har vært fremført i Trondheim.

Dette oppfatter vi som en positiv og interessant effekt av et kunstnerisk lederskap; at orkesteret beveger seg inn et nytt og ukjent repertoar(langt utenfor standardrepertoaret), men at publikum likevel omfavner og tar imot dette.

Ved siden denne ganske tydelige programprofilen fra Urbanski sin side, har vi etter at orkestermodellen ble ferdig utbygd endelig fått en orkesterstørrelse som tilfredsstillende de store verkene av Strauss, Bruckner, Stravinsky, Mahler, Schostakovich m.fl. Vi har også jobbet hardt de siste årene med å få tak i internasjonale dirigenter av høy klasse, og disse har ofte de store tunge klassikerne inne på sitt repertoar.

Disse komponentene gjør at vi internt må jobbe ekstra bevisst for å programmere norsk musikk, både nyere og eldre; det som mer eller mindre var en vesentlig del av orkestrets kjernerepertoar tidligere. Mye er allerede programmert inn fremover, men det kan likevel være en utfordring å sikre kontinuitet omkring dette. En løsning vi diskuterer er å engasjere en dirigent som kan ha et eget kunstnerisk ansvar for den norske musikken over tid.

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

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

For å sikre involvering og engasjement har det vært naturlig å opprette råd/utvalg hvor orkesteret er representert i samarbeid med kunstnerisk ledelse. Orkesterets representanter velges internt av musikerne selv.

Vår oppfatning er at musikerne har stort engasjement og vil delta i prosessene om den kunstneriske linjen. Denne involvering mener vi har vært med å styrke forståelsen i forhold til orkesterets strategi og til de utfordringer vi må løse i fellesskap.

Det er to interne råd som er vesentlig i forhold til å opprettholde og styrke engasjementet i orkesteret, og det er programråd og faglig råd.

Begge rådene ledes administrativt, leder utpekes av direktør og danner rådet sammen med representanter fra orkesteret (tre i programråd og fem i faglig råd), i tillegg til en av våre konsertmestere. Nestleder i programråd utpekes også av ledelsen, og nestleder i faglig råd velges av orkesterets medlemmer.

Programrådet

Programrådet er et **rådgivende organ** overfor ledelsen i programskapning, inkludert dirigenter og solister. Rådet gir sine forslag videre til ledergruppen, som i fellesskap og i dialog med programrådet er de som vedtar produksjoner/programmer.

Rådet ledes av programkoordinator som blir bindeleddet mellom rådet og ledergruppen.

Programrådet evaluerer også fortløpende produksjonene.

Faglig råd

Faglig råd ledes av produksjons-sjef og er et **rådgivende organ** overfor TSOs ledelse i alle saker som angår den kunstneriske driften utenom programskapning. Dette innebærer for eksempel

- Anbefaling av hva slags stillinger som utlyses når stilling blir ledig. Det innebærer også anbefaling av eventuelle omrokkingen innen orkesteret.
- Anbefaling av tiltak i forbindelse med ytre forhold som har innvirkning på det kunstneriske resultat. Det vil si sceniske, klimatiske og sosiale forhold.
- Vurdering av orkestermusikerens faglige dyktighet etter oppdrag fra ledelsen, i forbindelse med iverksetting av tiltak overfor og i samarbeid med enkeltmusikere.
- Faglig råd musikere er faste medlemmer av prøvespilljuryen, og Faglig råds nestleder er prøvespilljuryens leder.
- Viktige kunstneriske avgjørelser kan ikke tas uten at Faglig råd er involvert i beslutningsprosessen. Flertallsavgjørelser i Faglig råd bør i slike tilfeller tillegges avgjørende vekt.

TSO var, som de andre norske orkestrene, en nærmest musikerstyrt forening fram til 1990-tallet. Etter den tid, da orkesteret ble gjort om til en stiftelse, har organisasjonen blitt mer

profesjonalisert. Strukturen med et styre på topp og en direktør som øverste ansvarlige har gradvis ført til endringer både rent organisatorisk og i mentalitet. Etter grundige prosesser mener vi det er omforent i organisasjonen at beslutningsmyndighet i alle saker ligger hos ledelsen. Samtidig innehar musikerne/de ansatte en svært verdifull kompetanse som ledelsen gjerne vil benytte seg av, det er tydeliggjort gjennom disse rådgivende organene og den posisjon de har i organisasjonen.

Det å sikre kommunikasjon med alle orkesterets musikere har gjort at TSO har tre - fire **allmøter** pr. år med varighet omlag fire timer. Denne tiden er satt av for å sikre dialog med alle i viktige prosesser, samt nødvendig informasjonsutveksling og idé- og strategi-workshops.

Dialog med den enkelte musiker er også noe vi vektlegger. De siste årene har det vært tilbud til alle om **medarbeidersamtaler**.

Orkesterets bidrag ved faglig påfyll og videre-/etterutdanning gjøres ved at vi innvilger permisjon. Vår politikk mht. permisjoner er at det skal gis stor mulighet for permisjon, både for å ha andre oppdrag som musiker og for personlig utvikling gjennom faglig oppdatering eller annet.

Kostnader dekkes i liten grad direkte, ettersom studiepermisjoner i hovedsak skjer ved at musiker er innvilget eksternt stipend og andre permisjoner ofte innebærer inntekt fra andre. Ved studier/hospitering i forbindelse med offentlig stipend gis permisjon med lønn (jfr. overenskomst), og der musiker ønsker å ta enkeltoppdrag utenfor TSO eller av andre grunner ønsker permisjon gis permisjon uten lønn. Vi er også positive til å innvilge permisjon til musikere for at de skal ha lengre vikariater i andre orkestre. Alle permisjoner behandles i vårt permisjonsutvalg hvor også musikerne er representert med en representant.

En form for permisjon som vi har retningslinjer for, er ved utveksling av musikere mellom orkesteret. Vi har hatt utvekslings-avtaler med orkestre både i Tyskland og Australia.

I tillegg til permisjoner arrangerer vi omtrent en gang i året seminarer og workshops, der gjesteforelesere og -lærere underviser og veileder musikerne gruppevis eller enkeltvis. En skal heller ikke undervurdere elementet av utvikling og påfyll som skjer gjennom dirigenters og solisters arbeid i orkesteret.

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

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

TSO gjør svært mange produksjoner med utadrettet samarbeid. Vi har gjennom flere år opparbeidet oss mange nære samarbeidspartnere som vi kjenner godt, hvor vi samarbeider på regulær basis.

Videre er vår grunnholdning at vi lar døren stå åpen for innspill utenfra samtidig som vi også aktivt leter opp nye samarbeidsparter og samarbeidsformer.

Vi jobber mye med lokale og regionale samarbeidspartnere, ofte institusjoner eller grupper med kunstnerisk aktivitet som festivaler, utdanningsinstitusjoner eller andre profesjonelle ensembler. Samarbeid kan selvfølgelig også innbefatte sponsorer og næringsliv.

Innenfor samarbeid har vi flere positive synergieffekter: nye spillesteder, nytt publikum utenom den faste kjernen, kompetansedeling, sjangeroverskridelse, økonomi. Vi opplever at lokalt samarbeid gir oss en god forankring i det lokale kulturliv, og at terskelen for å komme i gang med gode kunstneriske samarbeidsprosjekter er lav. Vi tør å dele, inspirere hverandre, foreslå «vågale prosjekter», leke med tanker og ideer som ikke nødvendigvis kan gjennomføres. En slik type jobbing og samarbeid kan gjøre at både TSO og partnere ofte strekker seg, går inn på ukjent mark og ut av komfortsonen i flere produksjoner, noe som på sikt er gir en positiv fornyelse og bevegelse i vår institusjon.

Eksempel: vi har et årlig samarbeid med Trondheim kammermusikkfestival hvor vi presenterer deres Komponistprofil i vår abonnementskonsert under festivalen. Dette har gjort at vi årlig går dypt inn en profilert samtidskomponist sitt repertoar med de utfordringer som det kan gi for orkesteret, i tillegg til at vi gjerne presenterer komponisten på førsnakk eller i en intervjusituasjon under konserten.

Eksempel: Vi har tett samarbeid med Kulturskolen i Trondheim. Dette kan dreie seg om alt fra enkeltelever og grupper som solister på konserter, elever på besøk på prøvene, samarbeid om utlån av utstyr, til større og mer omfattende samarbeidsprosjekter. Det som er et viktig poeng her, er at tilliten mellom institusjonene er stor, kontakten er tett og løpende hele tiden, og at det er lav terskel for å bruke hverandres ressurser, og å sette i gang samarbeidsprosjekter av ulike størrelse.

Eksempel: Vi har hatt mange samarbeidsprosjekter med NTNUs Institutt for musikk, deriblant gjennom å gi studenter mulighet til å ha praksis i TSO gjennom faget «Ensemblepraksis» og gjennom at vi lar masterstudenter spille sin eksamenskonsert med oss. Vi opplever at vi gjennom å knytte kontakt med studenter og utdanningsinstitusjon på denne måten bevisstgjøres på vår oppgave om å bidra med vår kompetanse til studentene personlig og til NTNU, Institutt for musikk. Tilbakemeldingene fra NTNU IM er svært gode. Studentene må prøvespille og godkjennes av TSO for at de skal kunne ta dette emnet med praksis i TSO, og de får en dedikert veileder i orkesteret. På denne måten sikrer vi at studentene får oppgaver som passer både dem og oss, og at de blir forberedt til oppgavene på en god måte. Dette er ikke en måte å få billige vikarer på for TSO, i og med at vi også må bruke ressurser på det.

Vi er nå i ferd med å inngå en mer generell avtale med NTNU, noe som vil gi samarbeidet et sterkere fundament i begge institusjoner og åpne for utvidelser.

TSO og NTNU mener at en avtale og et godt samarbeid vil gi gevinst for begge og vil bidra til:

- a. samarbeidsprosjekter og utveksling av erfaring og kompetanse; utvikle institusjonene.
- b. å gi et bedre studietilbud til studenter.
- c. å gi TSO økt innsikt i pedagogiske problemstillinger og samarbeidserfaring med kulturlivet utenfor institusjonen; utvikle musikerne i TSO.
- d. utvikling av prosjekter og samarbeidsmodeller; gi et bedre tilbud til befolkningen både i Trøndelag og utenfor.
 - a. samarbeid om masterkonserter.
 - b. samarbeid om ensemblepraksis-emner.
 - c. samarbeid om komposisjons-emner.
 - d. gjensidig utveksling av lokaler.
 - e. utveksling av forelesere og spesialister, felles forelesninger og liknende.

Samarbeidet konkretiseres gjennom særskilte avtaler.

Utfordringen med samarbeid kan være ulik syn på hva som er kunstnerisk kvalitet. Videre kan det være å finne en felles arbeidsform som er akseptabel osv. Her er det viktig fra vår side å være tydelig og åpen helt fra starten når vi vurderer å gå inn i samarbeidet, slik at vi slipper omkamper og misforståelser senere i prosjektet.

Noe som også har betydning for engasjementet utad er nettverkene som oppstår i forbindelse med musikkteatervirksomheten. Også tekniske miljøer, men særlig sangermiljøene, blir gjennom dette involvert og engasjert i TSO. Vi har for eksempel et vokalensemble som består av omlag 20 mer eller mindre faste medlemmer som nå engasjeres på prosjektbasis som TSOvokalensemble. I tillegg samarbeider vi med amatør-kor og enkeltpersoner. Dette gjør at TSO blir en viktig aktør også for regionens sanger-miljø.

Når det gjelder nasjonalt og internasjonalt samarbeid har vi også flere prosjekter. Flere av disse er basert på enkeltprosjekter hvor vi går inn med midler og kompetanse til et prosjekt eller konsertproduksjon som kan spilles av flere orkestre, Eksempel: Bjørn Eidsvåg turné høst 14 og Musikalprosjekt med Evelyn Jons våren 13.

Internasjonalt har vi gått inn i samarbeid med andre orkestre, operahus og festivaler. Disse prosjektene kan være svært ulike, men verdien av å presentere orkesteret internasjonalt er svært viktig for å gi orkesteret et ekstra løft kunstnerisk både utad og innad.

Det kreves ofte mye ressurser til gjennomføringen av internasjonale samarbeid, men erfaringen vi har er grunnleggende positiv. Initieringen av prosjekter er noen ganger styrt av konkrete ideer som vi selv har, noen ganger blir vi invitert inn i prosjekter, mens andre ganger igjen kan det være mer tilfeldig hvordan samarbeid oppstår. De mer tilfeldige samarbeidene kan gjerne oppstå i kjølvannet av vellykkede kunstneriske produksjoner hvor man har knyttet personlige og profesjonelle kontakter.

Her er igjen utfordringen å jobbe med tydelighet og åpenhet tidlig i prosjektet for å bygge en felles plattform hvor det er klart hva de kunstneriske og praktiske forutsetningene er. Noen ganger jobber man mot land hvor det eksisterer en helt annen kultur enn vår, og det kan kreve mye tid og ressurser å sikre prosjektet og å forstå hverandre. Samtidig gir dette en ekstra dimensjon på hvordan vi selv jobber, og vi lærer mye om andre måter å drive prosesser på. TSO Musikkteater jobber utstrakt med samarbeid både nasjonalt og internasjonalt.

Internasjonalt samarbeid i perioden inkluderer flere EEA Norge – Polen prosjekter:

2010: EEA Konsert på samtidsfestival i Bialystok, Polen: norske samtidsverker.

Samme konsert i Polsk Radios Konserthus, Warszawa. Opptak fra konserten sendt i sin helhet i polsk radio og EBU. Gjenvissitt av Bialystok Symfoni- og operaorkester.

For programmet 2011 – 2015 inngått avtaler med:

Krakow Opera: Samproduksjon og presentasjon i begge byer av Boitos opera Mefistofele.

Chopin Festival, Warszawa: «Chopin og hans samtid», TSO spiller tre konserter på festivalen i Warszawa 2014. NTNU/folkemusikk og Ringve Museum er også deltakere i prosjektet.

Ludwig van Beethoven Festival, Penderecki-sentret: Konkurransen for unge komponister, TSO spiller vinnerverk på konsert i Polen, Penderecki-sentret 2015. Komponist Ståle Kleiberg er TSOs oppnevnte i jury for konkurransen sammen med bl.a. komponisten Krzysztof Penderecki. I tillegg har samarbeidet et omfattende akademisk program.

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

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

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

Internt har TSO utarbeidet en arbeidsstrategi som vi omtaler som Kinderegget, rammen er egget – det store symfoniorkestret med sitt kjernerepertoar som grunnlag for virksomheten. Åpner man egget finnes flere elementer som vi har kategorisert: TSOmusikkteater, TSOtidlig, TSOsamtid, TSO barn og ungdom, TSOturné og TSOakademi.

I tillegg til symfoniorkesteret og musikkteatret, prøver vi å utvikle program og kompetanse og virksomhet innunder de forskjellige kategoriene. Over tid ser vi at dette er med på å gi orkestret en ny og mer sammensatt profil, historisk er nok TSO oppfattet som et symfoniorkester som spiller symfoniske konserter på torsdager.

I den nye profilen er musikkteatret begynt å bli en tydeligere del av TSO. Vi bestreber oss på å bygge en musikkteateravdeling som har sin egen identitet, selv om vi ikke er en stor aktør på området vil vi gjerne merkes i landskapet gjennom vår egenart og kvalitet.

En spesiell del er tidligmusikk som musikere i orkestret fremfører på originalinstrumenter, langt på vei har TSO gjennom denne delen erobret tilbake et stort repertoar som i senere år har vært tapt for symfoniorkestrene og overlatt helt og holdent til egne tidligmusikk-miljø og ensembler.

Musikerne omtaler dette som utviklende, publikum verdsetter denne presentasjons- og fortolkningsformen. Kompetanse økning gjennom velrennomerte dirigenter/ledere innen genren.

TSOsamtid har delvis bestått av samarbeid med Trondheim Sinfonietta og nachspielkonserter (kort-konsert på sen kveldstid rett etter abonnementskonsert med Sinfonietta og publikum i oppsett på scenen i Olavshallen). Den interesserte delen av publikum har blitt igjen etter abonnementskonserten og overvært konsert med rent samtidsrepertoar. I tillegg har arbeidet i perioden inkludert:

- Bestillingsverk gjennom kulturrådet, også co-bestilling med utenlandske samarbeidsparter (Indianapolis Symphony/TSO; Kilar bestilling (stoppet av komponistens død).
- Ludwig van Beethoven Festival, Polen: komponistkonkurranse for unge komponister (TSO i jury med Krzysztof Penderecki m.fl.).
- Samarbeid med en rekke lokale og nasjonale komponister og arrangører om tilrettelegging av genre-musikk for symfonisk besetning.
- Musikk for barn/ungdom, spillmusikk, rock, heavyrock, div pop og coverlåter, spesielle artister.
- Samtidsopera bestilt og produsert gjennom AdOpera (2014 i TSO), men også egne produksjoner og gjestespill som Auerbach: Blind (2013) opera for vokalensemble i samarbeid med kammermusikkfestivalen.

- Den planlagte L'Amor de Loin av Kaija Saariaho/Elmgreen & Dragset som presenteres høst 2014.

TSO samtidig er i en prosess. Det er mange spørsmål og utfordringer til emnet i tråd med de diskusjoner, debatter, kritikk og spørsmål som reises med jevne mellomrom.

TSO ønsker en bedre retning på dette og derfor diskuterer vi hvordan vi skal skape en mer bevisst strategi.

Dette området har flere utfordringer; å bare gjøre dette fordi det er en plikt, eller ikke å bry seg om publikums reaksjoner eller ignorere manglende interesse er ikke en tilfredsstillende tilnærming.

Samtidsmusikk definerer vi som et viktig område for et orkester all den stund nyproduksjon og nyskaping er avgjørende for symfoniorkestrene og orkestermusikkens framtid.

Derfor vil vi prøve å gjøre dette mer i kontakt med komponistene (workshop) og publikum gjennom nye presentasjonsformer (også utover nachspielkonsert). Et mål vil være å bygge opp en nettbasert samtidsbase hvor vi lagrer og gir publikum tilgang til den samtidsmusikken vi spiller, både på konserter og på work-shops. Dette gjelder både hele verk vi spiller på konsert, eller også utdrag og smakebiter av komponisters arbeid som vi tar opp på en workshop. Musikken kan slik ligge tilgjengelig over tid.

Vi har en tanke om å validere dette arbeidet utfra den kommunikasjon vi kan skape mellom komponist – orkester – publikum, og ikke bedømme ordningen først og fremst gjennom å telle antall verk vi har spilt. Arbeidet og omlegging er ennå i en tidlig fase.

TSObarn og unge har de siste årene utviklet en stor og omfattende aktivitet. Det er gjort flere erfaringer, og opplegg og tilnærming endres kontinuerlig etter hva vi synes fungerer og hva som er bom. Arbeidet er nærmere beskrevet tidligere (1.5).

TSOakademi representerer det arbeidet orkesteret legger ned på ulike talentutviklingsprogram og undervisningstilbud rettet mot musikkstudenter, unge solister og videregående musikkelever.

Eksempel:

- **Prinsesse Astrid Musikkonkurransen.** Gjøres annen hvert år. I november 2015 vil konkurransen være for dirigenter, og den vil være internasjonal.
- **Unge Talenter.** Konsert hvor unge talenter fra hele Norge får prøve seg valgt ut etter prøvespill. Gjøres annen hvert år.
- **Dirigentkurs.** Masterclass med TSO æresdirigent Walter Weller. Arrangeres 28 -30 mars 2014 i samarbeid med Norges Musikkhøgskole.
- **Masterkonserter.** Studenter fra NTNU får gjøre sin masterkonsert med TSO.
- **Superlørdag.** Orkesterprosjekt med viderekomne ungdommer fra Kulturskolene i Trøndelag og omegn. Gjøres i samarbeid med Norsk Musikkråd.
- **Praksisplasser.** Musikkstudenter fra NTNU får praksis i orkesteret – gjøres i samarbeid med NTNU.
- **Drømmestipendet.** Musikkelever som er nominert til Drømmestipendet arrangert av Norsk Kulturskoleråd får et Mestermøte med TSO.
- **Verdensorkesteret.** Samarbeid med Verdensorkesteret gjennom den internasjonale organisasjonen «Jeaunesses Musicales International». Planlegges høsten 2015.

- **Samarbeid HIST:** TSO holder seminarer for musikkstudenter fra Høgskolen i Sør Trøndelag.

TSOsamfunn: en ny kategori som vi er i ferd med å inkludere: produksjoner hvor TSO samarbeider med andre samfunnsaktører/organisasjoner i regionen: Prosjektet Trygghet i symfoni (for eldre: samarbeid med politi, forsikring, helseforetak med mer), samarbeid med Kirkens Bymisjon, samarbeid med Kulturelle spaserstokken med mer.

2.7.5 Hvilken kunstnerisk, ledelses- og formidlingskompetanse har orkesteret?

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

Ganske naturlig er dirigentene, i første rekke sjefdirigent og kunstnerisk leder, den mest tydelige kunstneriske kompetanse i TSOs ledelse.

Flere av våre dirigenter brukes også som konferansier eller til ekstrakommunikasjon i forbindelse med konsertene. *Happy Hour* er konserter fredags ettermiddag hvor dirigenten orienterer og demonstrerer om det som spilles på scenen før hele verkes spilles i sin helhet. Vi gjennomfører også flere og flere konserter med konferansier eller *pre-talk*.

I tillegg er flere musikere involvert i denne type arbeid, og en stor del av ledergruppe og administrasjon har kunstnerisk kompetanse som til tider benyttes i formidling. Vi benytter også eksterne krefter/engasjementer til dette arbeidet.

Vi arbeider med «outreach» og ønsker å utvikle dette (barn, unge, spesielle grupper, mangfold, eldre, demente med mer). Vi har vært heldige og har mye kompetanse på dette innen råd og administrasjon. Vi ønsker å styrke dette, gjerne gjennom en dedikert produsent. Det ville gi dette arbeidet en sterkere utvikling, tydelig profil, flere kunstneriske muligheter og større nedslag.

Kompetanse: for musikere først og fremst med å tilføre orkestret førsteklasses dirigenter og ledere tilpasset de forskjellige program. Fleksibel permisjonsordning med mulighet til å drive studier, hospiteringer, andre engasjementer med mer. Utveksling med andre orkestre; i 2014 også deltakelse for blåserne på festival i Tyskland hvor de inngår som festivalens blåsere sammen med Heilbronn-festivalens strykere og utgjør et symfoniorkester sammen med dem. For administrasjon og annet personale gjennom fagseminar, studieturer og konferanser, til dels på nasjonale arrangement utenom Trondheim.

For musikkteaterdriften har TSO en egen fagsjef, første perioden ble oppgaven dekket gjennom programsjefen og hans kompetanse, for tiden har vi en faglig rådgiver og casting ansvarlig som er tilknyttet TSO. Vedkommende (Randi Stene) har ansvar for casting, forestillingsprofil og er rådgiver i alle spørsmål tilknyttet musikkteatervirksomheten.

Styret opptrer først og fremst innenfor en klassisk styreagenda, men gjennom alle styrer har det vært lett og vanlig fra sak til sak å benytte det som har vært av spesiell kompetanse og nettverk; innen ledelse, jus, politikk eller annet.

2.7.6 Hvordan synliggjør dere orkestrets egenart?

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

Først og fremst gjennom å tenke kvalitet i alt vi gjør. Det kan høres ut som en floskel, vi sier det ofte, men det er en stor sannhet og muligens også en dyrekjøpt erfaring. Vi kan også legge til åpenhet og inkludering.

Vi erfarer at vi kan strekke oss langt i type virksomhet; fra katedral til gatekonserter, fra samarbeid med heavyrock til tidligmusikk og kirkekonserter, og det ødelegger eller belaster ikke omdømme eller vårt rennomme eller besudler våre kjerneoppgaver så lenge det er gjennomført med kvalitet i alle ledd og kommunisert riktig og tydelig utad. Der vi bommer, er hvor vi ikke har klart å tydeliggjøre hva vi vil presentere, der vi får kritikk er når kvaliteten i et eller annet ledd av en eller annen grunn svikter. Snarveier og lettvinde løsninger blir fort en tung bær, manglende forarbeid gir ofte ubehagelig mye etterarbeid.

Merkvarebygging

Den siste perioden har vært preget av et systematisk kommunikasjons- og merkevarearbeid på en måte som ikke har skjedd tidligere i TSOs virksomhet. Arbeidet har vært preget av å identifisere unike særtrekk ved orkesteret.

To viktige sammenfallende muligheter falt på plass samtidig for Trondheim Symfoniorkester. Vi var på stigende kunstnerisk kurs, og med ansettelsen av det unge, polske stjernesuddet Krzysztof Urbanski som sjefdirigent, opplevde vi en ytterligere nivåheving. «Urbanski-effekten» gav økt nysgjerrighet hos publikum. Han dro også yngre tilhørere til oss. Personligheter på podiet utgjør en forskjell i vår kommunikasjon. Samtidig hadde vi forberedt en fornyelse av presentasjonen av orkesteret. Vi ville nå ut til et bredere publikum og benytte nye effekter i merkevarebyggingen som visuelle uttrykk, digitale virkemidler og mer synlighet i omgivelsene.

Vår prosess lyktes. Programmet fikk god mottakelse. Prestasjonen ble ifølge kritikerne forbedret. Presentasjonen bidro. Vi turte. Publikum økte i antall. Hvordan gjorde vi det? Når vi skulle utvikle måten vi formidlet kvalitetsinnhold som et symfoniorkester leverer, så stiller det krav til prosessen. Den bør pløye dypt i verdigrunnlaget, og være grundig i formen. Vi ville altså kommunisere annerledes.

Buzzordet «publikumsutvikling» i vår versjon innebar tettere på publikum, mer direkte i formen og mer synlig i bybildet. Byggesteinene ble en god og helhetlig grafisk profil og et kommunikasjonskonsept som tok den visuelle profilen ut i tydelige og slagkraftige løsninger. Orkesteret måtte bli sett, likt og foretrukket! I vår tid må musikk også billedlegges for å kommunisere i digitale omgivelser og nå ut gjennom kommunikasjonsstøyen vi omgir oss med.

Styringsord

Ledelse og orkesteret samlet seg om hvilke styringsord og verdier vi ville stå for. *Engasjert – Serios – Mektig* - ble våre valg. *Engasjert* som å begeistre, være nysgjerrige, modige, iherdige, leken og underholdende. *Serios* som å være profesjonell, kvalitetsbevisst, ordentlig,

ryddig, nøye og ta jobben på alvor. *Mektig* som i overveldende, storslagen, stolt, respektert, autoritær og trygg.

Dermed ble vi et orkester med slagordet «*Mektige opplevelser*» ikledd den i gjenkjennende TSO krusedullen som illustratøren Si Scott så flott tegnet.

For oss som skal markedsføre de store, tunge kulturinstitusjonene, er innhold og form på kommunikasjonen viktig.

- Klassisk repertoar, ja, men vi kan ta det ned fra pallen og komme publikum nærmere.
- Live i konsertsalen, ja, men vi kan gi smakebiter via YouTube.
- Dirigent med taktstokk, ja, men med en rocka sjefsdirigent kan historiene bli annerledes.
- Mye historie i veggene, ja, men kunnskapstørsten hos publikum er levende.
- Kjole og hvitt på podiet, tja mon det, men folk vil gjerne møte musikerne tett på og orkestre med løsere snipp.

Kommunikasjon

TSO har en sterk merkevare som skal føres videre, og det er viktig at publikum får gode preferanser til den visuelle kommunikasjonen. TSO skal bygge en klar og kraftfull ramme rundt den eksterne kommunikasjonen for å nå et bredt publikum. Likeså skal vi nå ut til media med nyhetens interesse, finne de gode historiene og være aktiv.

Etter vår mening går klassisk ikke av moten. Men formidlingen endrer seg, spesielt om vi skal nå ut til nye grupper. Dirigenter som trer ned fra podiet og snakker direkte til sitt publikum, tar det inn i det spennende musikkuniverset. Når de blottlegger ambisjoner og utfordringer, gir publikum innsyn i prosessene, gjør seg tilgjengelig og avstanden kortes ned, og publikum liker det!

De nye sosiale mediene åpner for en mye mer direkte kommunikasjon til og fra uten filter. Vi kan skrive og formidle selv i den retning vi selv ønsker, og få umiddelbar og direkte kontakt med et publikum som forventer å kunne svare og være i dialog med aktører de vil komme i kontakt med.

Vi øyner altså en kommunikasjon der artistene må utvide sitt repertoar til også å fungere «off-stage» på nye måter. De må være formidlere eller historiefortellere om du vil, utenom scenen. Dette er riktignok en gammel sannhet i forhold til tradisjonelle medier som fortsatt spiller en viktig rolle i den brede formidlingen.

Men det nye er at publikum også vil inn i dialogen, mer direkte enn vi har vært vant med.

Synlighet

Trondheim Symfoniorkester foretok en strategisk satsning på å bli mer synlig i 2009. Dette gjorde at vi skapte en helt ny kommunikasjonsplattform, profil og uttrykk for orkesteret hvor vi stilte oss følgende spørsmål:

- Hvordan skal TSO se ut framover – i et langsiktig perspektiv?
- Hvordan skal TSO bygge en langsiktig profil som gir vinning i vår omdømmeprofil?
- Hvordan skal vi selge flere billetter/abonnement?
- Hvordan skal vi få flere bedriftskunder?
- Hvordan skal vi holde på vårt trofaste publikum?
- Hvordan skal vi nå ut til potensielle nye brukere - som barn og familier, studenter og målgruppen 40+?
- Hvordan skal vi bygge en klar og effektiv ramme rundt kommunikasjonen av våre konserter og arrangementer?

TSO må konkurrere om oppmerksomheten. TSO må etablere en tydelig kommunikasjonsform for å skille seg ut i mylderet av tilbud. Innholdet må være på plass rent faglig og underholdningsmessig. Innpakningen og budskapet er nesten like viktig. Tilpasset kommunikasjon for kanal- og markedsmixs enda viktigere.

Mange og store utfordringer krever en god plan. I bunnen av alle gode planer ligger det et godt fundament. Et fundament som leder til en god og helhetlig grafisk profil – og et kommunikasjonskonsept som tar ut den visuelle profilen i tydelige, slagkraftige og spennende kommunikasjonsløsninger. TSO må bli sett, likt og foretrukket!

Denne kommunikasjonsstrategien tilpasses i all markedsføring vi gjør i TSO.

Vi har også tilpasset en kommunikasjonsmix som består av følgende kanaler:

- TSOs hjemmeside
- Sosiale medier: Facebook – Twitter - Youtube
- Musikerblogg, hjemmeside
- Digitale skjermer Olavshallen
- Trykksaker
- TSO magasin, innstikk Adresseavisen
- Sesongprogram
- Konsertprogram
- Plakater
- Fagtidsskrifter
- Utendørsreklame
- Skreddersøm
- Relasjonsmarkedsføring til utvalgte målgrupper

Digital satsning

TSO har styrket sin posisjon ved bruk av sosiale medier. Vi har hatt en sterk vekst og stor aktivitet ved bruk av Facebook, YouTube, Twitter og musikerblogg. Denne aktiviteten gir et større nedslagsfelt for å nå ut til et bredere publikum.

TSO merker også at det er de digitale kanalene som gjelder nå. Den tradisjonelle markedsføringen og kampanjene strekker ikke til, om vi skal nå helt fram. Og helt fram er å nå de publikummerne som vi må oppsøke, som vi ikke treffer med gammeldage metoder. Kommunikasjon er en kjede fra avsender til mottaker. Mye skal stemme. Nå til dags må det også være en dialog, ikke bare en enveiskommunikasjon.

Tradisjonelt har vi støttet oss til de gamle massemediene, kjøpt reklameplass, forsterket med kampanjer og dessuten søkt oppmerksomhet med hyppige presseoppslag om artister og begivenheter. Det har ikke vært nok i de siste årene. Den tradisjonelle markedsføringen har «opphevet» noe. Selv om den fortsatt gjelder for oss som også har et voksent publikum. Når de gamle måtene å arbeide på er under endring, kanskje hurtigere enn vi liker å tenke på, må vi spørre om forutsetningene er til stede i kulturinstitusjonene for å velge rett. Vanlig praksis har vært å støtte seg til mediene selv og til byråer når kommunikasjonsløsninger velges.

TSO benytter seg av et «pakketert» innholdet via målgruppeorientert til individuell tilpasset innhold som oppsøker oss der vi befinner oss digitalt. Det krever god og relevant innhold, det

krever en markedsføring som treffer leserne med et språk de godtar og inviterer dem til å delta i vår verden fordi det vil øke deres livsverdi.

Alt i alt synliggjøring og kommunikasjon av TSO, den viktigste regelen for oss er; all markedsføring skal være en sann presentasjon av både orkester og program.

Sosiale medier kan skape en slik verdifull kommunikasjon. Men neste generasjon markedsføring tar oss bortenfor Facebook. Den oppsøker oss når vi er i modus for et budskap.

Da må noe velges bort for å åpne for disse mulighetene. Men hvilken halvdel?

En norsk undersøkelse fra 2012 viste at antall brukere av sosiale nettsamfunn i Norge var på 63 % i andre kvartal av 2012. Økningen var størst blant kvinnene og blant de eldste aldersgruppene. Sosiale medier er hurtige, åpne og umiddelbare, og vil bli stadig viktigere for kulturinstitusjoner til å nå sine strategiske målsettinger om å nå ut til flere og større publikumsgrupper. Det viktige fremover blir å sette oss i stand til å utnytte potensialet i ny teknologi. Våre framtidige nye nettsider er komponert slik at vi i mye større grad skal strømme våre konserter. Og vi vil satse enda mer på vårt publikums audiovisuelle kanaler - fra vår hjemmeside.

Relevans (nødvendighet/samspill med tiden/dialog med publikum/mot/satsing/ «øyenåpnende effekt»)

2.7.7 Hvilke målgrupper har dere?

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

TSO har en bred målgruppe. Vi skal spille musikk i mange genre og for et stort og variert publikum. TSO er skodd med egen besetning for de største symfoniske verker, operaproduksjoner, barne- og familiekonserter og mer til. Dette orkesteret gir oss en rik mulighet til å videreutvikle vår mangfoldighet - til et mangfoldig publikum.

Sammensetningen av TSOs «Kinderegg utgjør til enhver tid TSOs mange genre av konserter, arrangementer av ulikt slag. Vi driver også med formidling av kunnskap. Nettopp for å nå ut til så mange som mulig – har vi også forsøkt å tilpasset konsertformer og typer arrangement til en bredere målgruppe. Eksempler på dette er f. eks Mat og Musikk og *Happy Hour*.

For å gjøre terskelen lavere for noen nye publikummere, har vi de tre siste sesongene testet ut kombinasjonen musikk og kulinariske opplevelser. Konseptet «Spis, lytt og lev» har blitt til i et samarbeid med restauranten To Rom og Kjøkken. Spisestedet setter sammen en meny, musikere fra TSO kommer til restauranten, byr på musikalske smakebiter på det gjestene snart skal høre på konserten og krydrer tilstelningen med viten og humor. Besøkstallene øker fra sesong til sesong.

«*Happy Hour*» er en gladtime med orkesteret dagen derpå konserten. Utvalgte fredager inviterer vi publikum «tett på TSO» og for en billig penge kan du starte helga med en times konsert. Vi presenterer dette som en uformell «after work» konsert med kollega eller hyggelig fredagskos med familien. Det er også salg av pizza og drikke i vår kantine.

Målgrupper

Å behandle alle likt, er upraktisk, kostbart og urettferdig sett med markedsførerøyne! Selvsagt hadde vi i en ideell verden ønsket å likebehandle alle, aller helst skreddersy etter individuelle behov og tilpasse våre produkter for hver og en. Men det er for krevende og uøkonomisk. Å behandle alle som en homogen gruppe er også lite effektivt – «one size does not fit all». Så derfor er segmentering et effektivt verktøy for å nå ut med informasjon som appellerer til mange typer mennesker. De rette strategiene lar oss komme i kontakt med flere lag av publikum, de gjør et større marked tilgjengelig og gir flere innpass til et større publikum. Det gjelder å forstå produktet ikke bare de symfonisk klassiske konsertene som alle må forholde seg til. Vi har flere produkter som vi skal presentere til flere målgrupper og vi skreddersyr kommunikasjonen og måten å fortelle om disse konsertene og forestillingene på.

I Trondheim Symfoniorkester har vi om lag seks grupper av publikum vi leverer konserter til. Publikumsgrunnlaget er bredt sammensatt, men likevel ganske så ulike og vi deler de opp i grupper. **Abonentene** – den største og viktigste gruppen - har sine faste seter, de er høyt utdannet, de har god inntekt og er + 45 år og svært interessert i musikken vi spiller. De er våre lojale kunder. **Løssalgspublikummet** derimot er mer programbevisste, de kjenner oss godt, men vil gå på konsert når det passer dem og når de har lyst. De skiller seg fra de faste abonnentene ved at de vil stå fritt i sitt kundeforhold. De er krevende kunder.

Gjennom året programmerer vi også såkalte kommersielle konserter eller «crossover – konserter». Et typisk eksempel på dette er vi spiller med Åge og Sambandet, eller setter opp musicals, spiller filmmusikk og musikk som rett og slett er mer kjent for mange. Dette er en kundegruppe som går sjeldnere på konsert med TSO.

En annen ny og viktig målgruppe for TSO er også **operapublikummet**. Å selge opera er annerledes enn å selge symfonisk klassiske konserter. Vi velger derfor en helt annen type form for profiler og kommunikasjonsplattformer for å nå operaelskerne. Eksempelvis inngikk vi et samarbeid med Trondheim Kino, som viste direkte overføringer fra *The Met*.

Et av de mest interessante segmentene er **studentene**. Vi vet at vi må tilrettelegge programvalg og kjøre egne studentkvelder” om vi skal lykkes bedre overfor denne gruppen. Her har vi utfordringer ettersom produktet må tilpasses med forventet kvalitet og opplevelse. Dessuten vegrer de seg for å møte på farmor, onkler og tanter akkurat som at de fleste ikke liker at eldregenerasjonene innvaderer «deres» sosiale medier.

TSO liker svært godt å jobbe med **barn og unge**- segmentet. Her er det mye upløyd mark og massevis av gode konsertopplevelser som skal gis framover. Det er leket og gir masse energi både internt i orkesteret og i kommunikasjonen til foreldre og barna.

Å levere kvalitet er det viktigste vi gir til vårt publikum, uavhengig av type konserter.

I orkesteret holder vi nøye med hvilken respons vi får på bredden av konserter. Dette indikerer også om vi har lykkes og når fram til publikum.

Salgsstatistikker gir oss en detaljert informasjon om forbrukeratferden til vårt publikum – hvilke typer konserter de foretrekker, setevalg, hyppighet, alder, hvor de bor og når billettene blir kjøpt. Dette beskriver bare hva målgruppen gjør, men det forklarer ikke hvorfor de velger

som de gjør. For å vite mer om segmentet vårt, prøver vi å definere hva hver enkel målgruppe faktisk vil oppnå når de kjøper seg en TSO- opplevelse.

Å kategorisere et marked også ut i fra hva er det som inspirerer, hva søker trønderne av typer opplevelser som motiverer og involverer dem, gir også en indikasjon på hvordan effektivisere kommunikasjonen mot publikum. En konsert, forestilling eller utstilling kan som vi vet, appellere ulikt til mange. En gruppe mennesker er nysgjerrige og søker nye opplevelser og vil oppleve erfare nye ting fordi det er morsomt og uvanlig. Mens andre prøver å forstå hva som ligger bak og er drevet av kunnskap og en kunstnerisk kontekst. Disse to segmentene vil får to ulike oppfatninger av samme. De vil respondere forskjellig i forhold til kommunikasjonen i ulike plattformer og de påvirkes ulikt av forskjellige faktorer. Dette vil også influeres av hvordan reklamen skal rettes de ulike segmentene. Og dette bør øke sjansen til hvordan vi skal både sette sammen et program og hvordan dette skal formidles.

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

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

TSO har på flere områder oppnådd gode rammebetingelser for å realisere de oppgaver som er gitt, og TSO føler stor frihet til å utforme en kunstnerisk profil og aktivitet utfra de kunstneriske ambisjoner som orkestret har. Når det er sagt, kan vi også legge til at skuffer og hoder er fulle av ideer, planer og for den saks skyld også ambisjoner som vi ikke klarer å realisere av forskjellige grunner; økonomi, kompetanse og menneskelige ressurser, tid, eller andre rammebetingelser. Men vi ser også at en by på Trondheims størrelse på flere områder har en begrensning i hva som kan mottas av kulturproduksjon, derfor er det viktig at et orkester som TSO har en bred palett til disposisjon og en bredt sammensatt virksomhet.

For TSO er det selvfølgelig viktig å opprettholde kvaliteten i orkestervirksomheten, opprettholde orkestermodellen, at den ikke uthules og spises opp av driftskostnader slik at det går utover bemanningen og dermed reduserer to ensembler(TSO/TS). At vi får musikkteatervirksomheten opp på en minimumsnivå slik at vi klarer å etablere nødvendig kompetanse til helårlig drift. Og vi vil gjerne gjennom våre tiltak og tilpasninger utvide virksomheten og kunne benytte orkesterressursen så tilspisset og effektivt som mulig innenfor relevante kunstneriske oppgaver.

Vi tror at det å nå bredt er viktig for orkestrets relevans og legitimitet. I tillegg til et sterkt kjernepublikum, er det viktig hele tiden å nå nye grupper: at så mange som mulig har hatt en positiv opplevelse med TSO, om ikke hver uke eller hver sesong; men nok til at man forstår og innrømmer orkestret eksistens og relevans i samfunnet.

Samarbeid med næringsliv

TSO samarbeider med en rekke bedrifter. De største partnerne våre er Adresseavisen og Høgskolen i Sør – Trøndelag (HIST). I tillegg samarbeider vi med E.C Dahls Eiendom,

St. Olav Hospital, Danske bank med flere. Vi har også samarbeidspartnere knyttet opp til temakonserten Trygghet i symfoni som Trønderenergi, SMN1, og institusjoner. Orkesteret har både spilt i mindre ensembler og vi har kreert større konserter med partnerne de fire siste årene. Markedet med å skaffe sponsorer i Trondheim er krevende. Likevel ser vi at de som vi har fått som partnere de siste årene, fortsetter å samarbeide med oss. Felles for våre samarbeidspartnere er at de vil delta aktivt inn i samarbeidet, musikken og hvordan det skal presenteres for vårt marked.

Dette er så absolutt med på å skape rammen rundt orkestret, sammen med de offentlige tilskudd skapes virksomheten innenfor dette. Det er meget viktig at en så stor og arbeidsintensiv bedrift som et symfoniorkester har langsiktighet i sin finansiering. I så måte har norske kulturinstitusjoner over tid hatt gode betingelser, noe som i stor grad har vært med på å gi den vekst og kvalitetssøkning vi har sett innen sektoren. Tilgang til private midler vil variere. Vi ser det som meget viktig at det også i tiden som kommer blir like stor forutsigbarhet når det gjelder offentlige bevilgninger, da vil både opp- og nedturer innenfor visse rammer være håndterbar. Vårt arbeid med å utnytte ressursene er beskrevet flere steder i rapporten.

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

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

Vi vet at orkestret ses på som viktig av myndigheter og en stor del av befolkningen i regionen. TSO fyller en oppgave både som utøver innen vårt fagfelt, som samfunnsaktør kulturpolitisk og som landemerke og identitetsskaper for den byen og regionen vi til daglig virker i. I nasjonal sammenheng er det vår oppfatning at vi inngår som en vesentlig aktør i det nasjonale bildet; selv om Dovrefjell til tider blir ganske høyt, opplever vi, stort sett, at vi gjennom media og andre kanaler er like (eller like lite) synlig og relevant i det nasjonale bildet som landets øvrige orkestre.

Som tilskuddsinstitusjon gis eksistensberettigelsen ved at det er opinionsmessige, politiske og økonomiske konjunkturer som innrømmer en kulturinstitusjons berettigelse. I tillegg kreves det en virksomhet og et innhold som aksepteres, enten i kraft av seg selv eller gjennom institusjonens overbevisning. TSO befinner seg i et miljø og en befolkning som ønsker dette orkestret, og som ser det som et viktig element i det velferdssamfunn vi ønsker å leve i. Det kunstneriske grunnlag er den musikk som er skapt og den historiske arv som dette hviler på, i samspill med den samtidige interesse og kreativitet og ønske om fordypning og videreføring. TSOs strategi og virksomhet baseres på dette, og vi tror denne plattformen skaper relevans og eksistensberettigelse.

I regionen opplever vi orkestret i tråd med det som er beskrevet i strategiplanen; som en kulturell motor. Både institusjonen som sådan, og enkeltmusikere som er en del av den, er involvert i store deler av det regionale musikkliv.

Mer virksomhetsmessig er det den bredde og den kvalitet som tidligere er beskrevet som gir relevans; ressurser benyttes til kompetente medarbeidere, til spisskompetanse og til kvalitetsmessig kreativitet og utøvelse. Å tåle å måle seg med ethvert nasjonalt og

internasjonalt nivå innen genren er en selvfølge, både for å forsvare de ressurser orkestret gis, og for å være tilstede for et publikum som er globalt orientert. Alle orkestre har sitt særpreg, sin tone og farge. Det mener vi TSO også har, muligens forskjellig fra mange andre, men kvalitetsmessig vil vi vurderes som ledende på nasjonalt og internasjonalt nivå. Det vil vi vise gjennom strategier, handlingsplaner og virksomhet som er beskrevet i flere punkter ovenfor: kvalitet og innhold i alle ledd.

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

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

Strategiplan for virksomheten er kjent(vedlagt). Planen ble vedtatt i 2012 etter en revidering av det som da var gjeldende strategi.

For å nå målene i planen er det utarbeidet handlingsplaner for avdelingene, mest omfattende er planene for program- og produksjonsavdeling samt handlingsplanen for marked og kommunikasjon. TSO har også en utarbeidet seniorpolitikk som er nedfelt i et omforent dokument.

Styret og organisasjonen gjennomførte i 2013 en organisasjonsvask hvor tilpasninger til ny strategi ble gjennomført i drift, organisasjon og i arbeidsprosedyrer. Bl.a. ble det innført produksjonsprosedyrer som klargjør produksjonslinjen: programskapning – vurdering/økonomi/profil – produksjon/presentasjon (skisse vedlagt). Nyordningen er ment å gi bedre totaloversikt, bedre økonomistyring, større effektivitet og bedre sluttresultat. Gode erfaringer så langt.

Vi har også utarbeidet en «super-visjon» som beskriver arbeidet for å nå 100 000 publikummere i TSO. Visjonen ble med hensikt dimensjonert langt fram og høyt opp, men mye av vår tenkning og arbeid når det gjelder programsammensetning – publikumsoppnåelse – økonomi, har vært utarbeidet utfra denne visjonen. Vi har utviklet matriser og kalkulasjoner som inkluderer alle krav til måloppnåelse innenfor de forskjellige programområdene i vår strategi. Gjennom vårt programmeringsverktøy prøver vi å ivareta og styre satsing/forventning når det gjelder antall produksjoner i hver programkategori, kostnader i hver programkategori og publikumsoppnåelse i hver programkategori.

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

TSO har på flere overordnede plan gjort endringer og implementert nye ordninger med tanke på ressursutnyttelse og kvalitetsforbedringer. Når det gjelder utnyttelse av musiker-ressursene er det særlig tre grep som har bidratt til effektivisering de siste år:

1. Orkestermodellen, samarbeidsmodellen med Trondheimsolistene
2. Avtaleendringene etter PSU-prosessen i 2009
3. Tjenesteavregningsmodellen som ble innført fra sesongen 2013 – 14, og som i første omgang er et 3-årig forsøk.

1. **Orkestermodellen** som var ferdig utbygd i 2010 er en stor endring i orkestrets organisasjon som også førte til endring i repertoar og profil. 10 musikere som er ansatt i TSO

har ca. 35% av sin tjeneste i Trondheimsolistene. Det gjør at disse musikerne kan ha annen tjeneste mens TSO gjør produksjoner som ikke krever fullt orkester, samtidig som vi kan mobilisere et stort orkester når det trengs uten at det krever mange ekstraressurser til ekstramusikere.

2. **PSU-prosessen** i 2009 var også en vesentlig endring som TSO gjorde sammen med de andre orkestrene som influerte på arbeidsform og ga nye muligheter. Ikke minst merker vi at de endringer dette førte til har endret mentaliteten i organisasjonen, endring er ikke lenger så farlig som det var før. Dette dannet grunnlaget blant annet for innføring av forsøket med individuell tjenesteavregning, se under. Rent budsjettmessig førte ikke PSU-avtalen til store innsparinger, men effektiviteten og mulighetene ble økt. PSU-avtalen gjorde også at den enkeltes opphavrett ble overført til virksomheten, noe som har ført til en helt annen måte å tenke bruk av opptak og overføring på.

3. Fra sesongen 2013/14 har vi innført **individuell tjenesteavregning** i stedet for kollektiv som et forsøk. Forsøket går over tre år og tanken er at modellen skal justeres årlig med tanke på å oppnå en best mulig tilpasset ordning for de ansatte og for bedriften. Modellens hovedbestemmelse er at hver enkelt musiker har et visst antall 3 timers «vakter» som TSO kan gjøre bruk av pr. sesong. Disse kan planlegges brukt svært fleksibelt, blant annet med et ukentlig tak på 10 vakter (30 timer). Dette åpner for en enda større grad av planlegging på individnivå, noe som vi vurderer fører til både bedre ressursutnyttelse og til en mer variert og forhåpentligvis interessant tjeneste for musikerne. Ordningen ble innført i 2013, og etter evaluering vinteren 2014 er både arbeidsgiver- og arbeidstakersiden innstilt på å beholde og utvikle den.

Implementering av **musikkteatret** i TSOs organisasjon ser vi også som et effektiviserings og kvalitetstiltak for denne virksomheten i regionen. TSO har en profesjonell arbeidsform og nettverk, og vil bruke fellesressurser der det er naturlig og bygge oppå egen kompetanse der det trengs. Musikkteaterdelen drives i dag med 9,1% av budsjettet.

Pensjonskostnadene har over tid vært belastende for kulturinstitusjonene, og TSO forhandlet i 2011 fram en endring i den tariffestede avtalen og gikk fra en offentlig ytelsesbasert ordning som er gjeldende i sektoren til en egen offentlig lik privat ordning som er tilpasset organisasjonen i større grad enn de gamle ordningene. Den nye ordningen har stabilisert veksten i pensjonskostnadene, reduserer framtidige forpliktelser og har halvert estimatavviket som framstår som en mulig trussel for de fleste organisasjonene.

Med hensyn til **administrasjon** og drift ellers søker vi stadig å endre oss slik at vi har et drifts- og produksjonsapparat som er trimmet til å utføre denne sammensatte virksomhet på en effektiv måte. Samtidig har vi en gjennomgang av organisasjonen og arbeider kontinuerlig med tilpasning av staben ettersom driften endres. Alle forretningsavtaler forhandles regelmessig og utnytter markedet på en effektiv måte. Forsikringsavtaler megles årlig. Leieavtale vedr. konsertsal reforhandles og tilpasses endring i driften.

I korte trekk er dette strukturelle grep som i perioden har bidratt til bedre ressursutnyttelse, effektivisering og i det hele tatt en organisasjon som er mer tidsriktig sammenskrudd og forberedt for fremtiden.

For å utnytte hvert prosjekt maksimalt, ser hvilke konserter vi kan gjenta; som *Happy Hour* (kortkonsert) eller på annen måte gjøre gjenbruk av. Innen operaarbeidet har vi søkt

samarbeid med andre produsenter både i inn- og utland, både for å økonomisere produksjonene og også for å få tilgang til kompetanse og ressurser som vi som en ny og liten produsent ikke har. TSO har et utstrakt samarbeid med andre kulturaktører av alle slag; dette er både en kultuspolitisk sak samtidig som det er en stor ressurs i arbeidet med å gi et helårlig kvalitetsprogram. Med bare egne produksjonsmidler ville vårt Sesongprogram måtte se annerledes ut.

3.2.2 Videre spørsmål til egnevaluering av god ressursutnyttelse

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

Vår nye programmeringsmodell betyr at alle produksjoner vurderes fortløpende i forhold til både ressursutnyttelse, måloppnåelse kunstnerisk og publikumsmessig også sett i sammenheng med den totale virksomheten. Dette blir også tatt med i styrearbeidet, som en kontinuerlig drøfting av aktivitet (type, form) sett opp mot økonomi. Alle produksjoner forsøkes gjennomført på en så kostnadseffektiv måte som mulig, noe blant annet langsiktige produksjonsmøter bidrar til. Publikumsbesøk og økonomi rapporteres på alle styremøter.

Et mål vil være å få spilt/utnyttet hver produksjon flere ganger. Vi har erfart publikumstilgangen i Trondheim dit at det foreløpig er et utvalg program eller forestillinger som forsvarer dette. Oppnås en videre publikumstilstrømning vil flere gjentakelser være mulig.

Effektivitet ligger også i å gjøre prøvetid effektiv. Vi legger stor vekt på forsvarlig og kvalitetsbyggende prøvetid, men arbeider hele tiden med å tilpasse all logistikk og få utnyttet tariffavtalen forsvarlig.

Innen musikkteatret er det samarbeid, samproduksjon og kreativitet i forestillingsformen som er med på å effektivisere produksjonene.

TSO prøver å være oppdatert og investere i ny teknologi for å være innovativ og for å høste besparelser.

Vi legger også vekt på å ha rom til å kunne være fleksibel og kunne gjøre ting på kort varsel. Men en solid langtidsplanlegging som grunnstamme i virksomheten opplever vi som avgjørende for å utnytte ressursene riktig og være kostnadseffektive. Rot, utydelighet og sendrekthet i planlegging er ofte kostnadsdrivende, nødløsninger er dyrt.

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

Når det gjelder de store linjene vurderes type produksjon. For eksempel har vi som målsetting å nå et bredt publikum gjennom konserttyper og –former som er annerledes enn den tradisjonelle konsertformen. Da er det svært ofte krav om bruk av ressurser til regi, lyssetting og andre tekniske løsninger. Dette begrenser antall slike produksjoner, og vi må prioritere hardt når det gjelder hvilke vi skal gjennomføre.

Når det gjelder enkeltproduksjoner vurderer vi fortløpende besetning, teknisk ressursbruk etc. Hva er minimumsbesetning vi kan klare oss med i forhold til prosjektets egenart, kunstneriske krav og profil utad? Kan vi klare oss med en billigere teknisk løsning enn ønsket, de samme hensyn tatt i betraktning?

Det kan også være både ressursbesparende, effektivt og i tråd med våre kunstneriske mål å opptre i mindre ensembler og kjøre mindre produksjoner parallelt. I forbindelse med TSOtidlig-produksjoner kan den del av ensemblet som ikke er med opptre på andre fronter. Det samme skjer i perioder med skoleproduksjoner, sosialkonserter eller andre produksjoner hvor orkesterressursen er stor nok til flere ensembler.

På den negative siden kan manglende ressurser eller sparing føre til dårligere sluttresultat. Vi er i en bransje hvor kostnad og kvalitet henge nært sammen; dirigentvalg, solistvalg og selvfølgelig også ekstramusikere og orkesterbesetning er avgjørende for resultatet. Og kvalitet koster, de beste koster. TSO har brukt mye energi på å finne toppkvalitet ikke nødvendigvis til topppris; store personlige merkevarer har en høy pris i bransjen, vi har hatt stor glede av å lete etter mindre kjente navn, *coming stars* etc, som leverer på like høyt nivå, men foreløpig ikke selges på øverste hylle.

Fingeren i jorda er viktig; vi lever i en forholdsvis liten by med en publikumstilgang deretter, vi er ikke kommersielle, men vurderer nøye forholdet kostnad/publikumstilgang. Det er mange krevende prosjekter som kunne være fristende å gjøre, i så fall må vi ha gode samarbeidsparter. Bare med våre egne ressurser ville det bli for eksklusive billetter.

Inngår evaluering av ressursutnyttelse som et fast punkt i den systematiske genevalueringen? På årsbasis? For den enkelte produksjon?

Ressursutnyttelse vurderes i alle evalueringer og for den enkelte produksjon. Alle konserter og produksjoner budsjetteres på prosjektnivå.

Hvilke egne nøkkeltall som kan indikere god ressursutnyttelse, finnes? Eksempelvis fordeling av ressursbruk mellom de forskjellige deler av virksomheten (kunstnerisk, teknisk, støttefunksjoner), forhold faste/variable kostnader, forhold kjøp av tjenester/bruk av egne krefter.

Vi betrakter endringen i pensjonsordningen som et grep som viser god ressursutnyttelse. Endringen modererer betydelig den forverringen i økonomien som andre institusjoner har hatt. Det gjør at vi stort sett kan opprettholde våre rammer til kjernevirksomheten.

Vår pensjonsendring har også ført til en mer forutsigbar post i regnskapet. TSO har i 2013 en regnskapsført pensjonskostnad på 6,8 mill. I forhold til tidligere ordning er de årlige kostnadene i ny ordning redusert med ca. 30%. De framtidige forpliktelsene vil reduseres årlig, og estimatavviket er nesten halvert.

Det er en kjensgjerning at noen kulturinstitusjoner har fått betydelig kostnadsøkning i perioden, blant annet på grunn av rente- og levealderjustering. Det ville også ha vært tilfelle for TSO om vi hadde stått i den gamle ordningen. Pensjonskostnaden er fortsatt tyngende, og utfordringen med estimatavviket er uløst, men den nye ordningen gir TSO en forbedret situasjon.

Vi har styrket markedsføring og kommunikasjon betraktelig i perioden. Vi har begrensede ressurser *in-house* men kjøper tilpassede tjenester etter behov.

Vikarutgiftene har gått ned etter at orkestermodellen kom på plass fullt utbygd. Vikarutgiftene i 2007 var på ca. 2,7 mill., og er i 2013 det samme. Korrigert for lønnsøkning i perioden og det faktum at orkesteret består av flere personer (potensielt flere fravær), viser det at orkestermodellen og stedlige vikarer bidrar til å holde kostnadene nede.

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

En større andel av ressursene går nå med til tekniske løsninger, som lys, lyd, videoprojisering etc., noe som krever innleie av folk og utstyr som ikke er en naturlig del av det tradisjonelle symfoniorkesteret. Dette har sin årsak både i at dette for publikum er blitt en del av totalopplevelsen ved kulturarrangementer og at vi har en større produksjon der slike elementer er en del av produktet i seg selv. Den satsingen og økte kvaliteten merkes på publikumsopplutningen, spesielt i produksjoner rettet mot barn og unge.

En annen viktig dreining av ressursbruken har vært mot musikkteater, ettersom dette er blitt en del av TSOs kjernevirksomhet.

Som nevnt i 3.2.1 opplever vi på flere områder at vi får utnyttet våre musikerressurser bedre enn før.

Også når det gjelder vikar- og forsterkningsmusikere opplever vi at orkestermodellen (se 3.2.1) har en effekt, sammen med det faktum at Trondheim har et større profesjonelt musikkmiljø. Vi har nå ikke så stort behov for utenbys musikere, noe som gjør at vikarbudsjettet ikke belastes med reise- og oppholdsutgifter i like stor grad som før.

4. Særskilte problemstillinger

Er det andre problemstillinger dere gjerne vil ha belyst?

Olavshallen

Trondheim kommune har iverksatt en utredning om Olavshallens fremtidige utforming og drift. Olavshallen er der hvor TSO har sitt daglige virke. TSO er engasjert i denne prosessen. Olavshallen har vært, og er fortsatt en tilfredsstillende arena til mesteparten av TSOs virksomhet. Men etter 25 år bærer anlegget preg av tidens tann og fremstår som et konsept (sambruken med næringsliv) som byutviklingen har løpt fra.

Det er viktig for TSO og framtidig utvikling at hele kulturkvartalet vitaliseres, at konsertsalen renoveres, oppdateres og tilpasses operativitet bedre enn i dag. TSO har vært en pådriver for denne prosessen og ser det som viktig at flere forvaltningsnivå kommer inn for finansiering av dette.

TSO vokalensemble

I forbindelse med arbeidet med musikkteater har TSO definert det som viktig å få profesjonalisert arbeidet med kor. Vi vil ha en kvalitet på dette arbeidet dels fordi vi ønsker at det skal være på linje med organisasjonens øvrige virksomhet, og dels for å kunne lage profesjonelle arbeidsplaner som harmonerer med orkestrets arbeidsplan.

I årene 2009 – 2011 gjennomførte TSO et forsøk hvor TSOvokalensemble ble etablert.

Tanken var å utvikle en modell som kunne levere korttjenester til musikkteatervirksomheten

og orkestrets øvrige korverk. Aktiviteten var stor i perioden, prosjektet oppnådde også støtte fra Kulturrådet.

Erfaringene fra forsøket er positive; både for kvaliteten på korsangen og for den arbeidsformen som var mulig.

I hovedsak var sang i dette prosjektet rekruttert fra regionen, men ved en fastere etablering ser vi for oss en åpen rekruttering på linje med rekruttering av musikere.

Forsøket viste at prosjektet er bærekraftig på alle områder unntatt det økonomiske, finansieringen av musikkteater i TSO er ikke kommet på det nivå som forsvarer omfattende engasjementer. Vokalensemblengasjeres fortsatt på prosjektbasis, aktiviteten er mindre enn i forsøksperioden. I TSOs strategi og budsjettsøknader er en styrking av musikkteatret og dermed også profesjonalisering av kor et prioritert område.

Publikumsstatistikk

Vår orkestermodell gjør at våre ”modellmusikere” som er ansatt i TSO (TSO betaler lønn og har arbeidsgiveransvar) og også spiller i Trondheimsolistene (TS), deltar på konserter med TS hvor de i 2013 har spilt for 30 800 publikummere. Det er publikumstall TSO pr. i dag ikke krediteres i statistikk. TSO måles ofte på utnyttelse av ressurser målt opp mot publikumsbesøk, vi ønsker å få utarbeidet en metode hvor denne publikumsoppnåelsen på en eller annen måte krediteres også TSO.

5. Arbeidet med denne egenevalueringen

Hvordan har dere konkret arbeidet med denne egenevalueringen?

Beskriv prosessen og hvem som har deltatt.

På møtene med evalueringsutvalget deltok ledergruppen i TSO; økonomisjef, produksjonssjef, kommunikasjonssjef, personalsjef, programkoordinator og direktør. Hver leder har arbeidet i sin avdeling med relevante spørsmålstillinger. Gruppen har arbeidet sammen i sluttfasen og gjort den endelige redigeringen, hovedtillitsvalgt er forevist rapporten.

Trondheim Symfoniorkester april 2014.



Vedlegg

Punkt 1.1, 1.2: Tall for de siste fire år for resultatindikatoren. Tall utarbeidet av NTO.

TRONDHEIM SYMFONIORKESTER

Beskrivelse	2010	2011	2012	2013	Snitt 10-13
1.1.1 Totalt antall publikum	64118	65103	68114	65325	65665
1.1.2 Antall publikum på konserter rettet mot barn og unge	16406	10788	13488	17199	14470
1.1.3 Antall publikum på billetterte arrangement	43211	48189	46617	50637	47164
1.1.4 Antall publikum i egen konsertsal/fast arena	43897	53580	47212	47975	48166
1.1.5 Antall publikum på turnékonserter i Norge	4375	2064	1770	1730	2485
1.1.6 Antall publikum i utlandet	7180	0	0	5401	3145
1.1.7 Antall publikum på symfonikonserter	38311	41183	42973	56186	44663
1.1.8 Antall publikum på kammerkonserter	4016	2250	1843	2613	2681
1.1.9 Antall publikum på andre konsert- og forestillingsformer	21270	22131	23298	10543	19311
1.2.1 Totalt antall konserter	121	88	110	107	107
1.2.2 Antall konserter rettet mot barn og unge	28	24	21	24	24
1.2.3 Antall konserter i egen konsertsal/fast arena	54	64	57	63	60
1.2.4 Antall turnékonserter i Norge	8	4	3	3	5
1.2.5 Antall konserter i utlandet	5	0	0	4	2
1.2.6 Antall symfonikonserter	39	42	49	86	54
1.2.7 Antall kammerkonserter	11	18	30	22	20
1.2.8 Antall andre konserter og forestillingsformer	11	37	31	45	31
1.2.9 Antall transmisjoner	11	12	14	10	12
1.2.10 Antall utgitte CD-innspillinger	0	3	0	0	1
2.2.1 Totalt antall framførte verk	234	273	274	328	277

2.2.1.1 Herav orkesterverk		251	190	277	
2.2.1.2 Herav kammermusikalske verk		22	84	51	
2.2.2 Antall urframføringer	2	6	6	2	4
2.2.3 Antall norske samtidsverk komponert de siste 50 år	38	21	14	10	21
2.2.3.1 Herav orkesterverk		20	11	4	
2.2.3.2 Herav kammermusikalske verk		1	3	6	
2.2.4 Antall utenlandske samtidsverk komponert de siste 50 år	43	63	30	17	38
2.2.4.1 Herav orkesterverk		57	21	9	
2.2.4.2 Herav kammermusikalske verk		6	9	8	
1.1.1.1 Herav antall publikum i Den Kulturelle Skolesekken (grunnskolen)	-	5682	2100	5943	
1.1.1.2 Herav antall publikum i Den Kulturelle Skolesekken (videregående)	-	0	200	1350	