

# Hvordan styrker vi landskabet for professionelle **KLASSISKE ENSEMBLER OG ORKESTRE** i Danmark?

Af Jens Nielsen, Charlotte Rørdam Larsen, Eva Fock og Trine Heide

© Artana 2017

HVORDAN STYRKER VI LANDSKABET  
FOR PROFESSIONELLE KLASSISKE ENSEMBLER OG ORKESTRE  
I DANMARK?

Opdrag fra Statens Kunstfonds Projektstøtteudvalg for Musik.

Fotos: Copenhagen Phil, Kim Matthai Leland, Nikolaj Lund, Aarhus  
Symfoniorkester, Frida Gregersen, Britt Lindemann, Henriette  
Frausing

Grafisk design: Nana Keiding, Designlinjen.

**DEN KLASSISKE MUSIK OG DENS ENSEMBLER OG ORKESTRE** befinder sig på samme tid i en gunstig og en udfordret situation. Publikumstallet vokser, og den kunstneriske kvalitet har aldrig haft det bedre. Men legitimiteten og den politiske bevågenhed går ikke samme vej. Hvor det tidligere var de ca. 20 procent af befolkningen – det veluddannede, ældre, koncertpublikum, som gav legitimitet til orkestrene, så bliver legitimiteten i dag udfordret af, at der er ca. 80 procent, der sjældent eller aldrig kommer. Hvor klassisk musik var noget, der hørte til dannelsesbegrebet, og som man lærte om i skolen og gymnasiet, så er det i dag ensembler og orkestre selv, der skal oplyse om det og skabe deres egen efterspørgsel. Det lægger de stor energi i, men den sociale skævhed eksisterer stadig (ligesom i så mange andre kulturformer.)

Opgaven med overskriften, "Hvordan styrker vi landskabet for de professionelle klassiske ensembler og orkestre i Danmark?" er opstået efter en konference af samme navn den 21. april 2017. Kulturminister Mette Bock gav her udtryk for, at den klassiske musik skulle ud til hele befolkningen i hele landet. Selvom ensembler og orkestre har fremgang i antallet af tilhørere, så er der et stort stykke vej til at dække hele befolkningen. Hvordan rækker man ud til de segmenter, som ikke hører til det faste publikum, men som også har en demokratisk ret til kulturinstitutionernes opmærksomhed?

Som det fremgår af rapporten, besluttede Statens Kunstfonds Projektstøtteudvalg for Musik at dele det store spørgsmål op i fire underspørgsmål, som de i forsommeren 2017 forelagde os. Dem indgik vi en aftale om at arbejde med, vel vidende at vi havde taget en stor opgave på os. Og i august gik arbejdet i gang.

Vi har haft en fantastisk tid i disse fire måneder, undersøgelsen har stået på. Vi er blevet budt inden for, og vi er blevet overøst med entusiasme og åbenhjertighed alle steder, vi er kommet. Hos ensemblernes og orkestrenes folk og hos de mange eksterne informanter. Vi kunne sommetider blive ganske overrumplet over mangfoldigheden i ensemblernes og orkestrenes arbejde. Kunsten har været at overføre denne entusiasme og åbenhed til vores rapporttekst, som også skulle fremsætte forslag og sætte udfordringer til debat. Om det er lykkedes, må andre vurdere. Men samtalerne har under alle omstændigheder været frugtbare. En del af de idéer, vi fremsætter, har vi fået fra ensembler og orkestre, og flere af vores anbefalinger er allerede i sin vorden eller mere end det rundt omkring.

Vi vil også sende en særskilt tak til vores panel af eksperter, der har givet yderst værdifuld sparring undervejs i projektet. (Vi krediterer dem i metodekapitlet i appendiks.) Også en særlig tak til vores tålmodige grafiker, Nana Keiding.

Vi fremlægger her resultaterne af den inspiration, møderne og studierne har givet os, og af de anstrengelser, vi har gjort os for at kaste lys over landskabet for de klassiske ensembler og orkestre. Vi håber, at vores anbefalinger vil kunne omsættes til yderligere fremgang for børn og voksnes glæde ved musikken og dens levende udførere – i en større og større del af befolkningen.

*Jens Nielsen*

*Charlotte Rørdam Larsen*

*Eva Fock*

*Trine Heide*

30. november 2017

## INDHOLD

Forord .....	3
Indhold .....	4
Executive Summary .....	5
<b>1.</b> Orkestrene, ensembleerne og deres publikum .....	12
<b>2.</b> Spørgsmålet .....	32
<b>3.</b> Audience Development .....	36
<b>4.</b> Børn og unge som publikum .....	56
<b>5.</b> Finansiering og udnyttelse af ressourcerne .....	70
<b>6.</b> Governance og offentlig sektor .....	82
<b>7.</b> Partnerskaber og nye samarbejdsformer .....	90
<b>8.</b> Innovation, professionsforandringer og entreprenørskab .....	102
<b>9.</b> Sammenfatning .....	112
<b>10.</b> Litteratur .....	120
Appendiks 1 Alternative modeller .....	126
Appendiks 2 Metode .....	131

## EXECUTIVE SUMMARY

De danske landdelsorkestre, klassiske basisensembler, Athelas Sinfonietta og Concerto Copenhagen er hovedpersonerne i denne undersøgelse under titlen: Hvordan kan vi styrke landskabet for de klassiske professionelle ensembler og orkestre i Danmark? Landsdelsorkestrene er Aalborg Symfoniorkester, Aarhus Symfoniorkester, Copenhagen Phil, Odense Symfoniorkester, Sønderjyllands Symfoniorkester. De klassiske basisensembler er Ensemble Esbjerg, Ensemble Midtvest, Ensemble Storstrøm og Randers Kammerorkester. – Vi kalder dem herefter ensembler og orkestre.

**ØNSKET OM EN** undersøgelse udspringer af drøftelserne på Kulturministeriets konference den 21. april i år, hvor de klassiske orkestres og ensemblers forhold var på dagsordenen. Kulturminister Mette Bock ytrede ønske om at styrke indsatsen for at få den klassiske musik ud til danskerne, der hvor de befinder sig<sup>1</sup>. Formanden for Statens Kunstfonds Projektstøtteudvalg for Musik, Bente Dahl, tilføjede, at hele befolkningen skal have adgang til klassisk musik i mangfoldige stilarter, koncertformater og besætningstyper.<sup>2</sup>

Der blev fremsat ønsker om en nærmere undersøgelse af orkestrenes og ensemblernes forhold og muligheder, og efter konferencen formulerede projektstøtteudvalget fire spørgsmål for denne undersøgelse. Til besvarelse af spørgsmålene ønskede projektstøtteudvalget, at vi fremsatte anbefalinger for hvert af de dem.

Undersøgelsen, som skal give et billede af den klassiske musiks landskab, er af forskellige grunde afgrænset til at dække de nævnte 11 ensembler og orkestres forhold, omverden og relationer.

Den skal besvare følgende hovedspørgsmål: Hvordan styrker vi landskabet for professionelle klassiske ensembler og orkestre i Danmark?

Og i tillæg til dette hovedspørgsmål er disse underspørgsmål formuleret:

*- Hvad kan der gøres for, at de klassiske ensembler og orkestre styrker deres forhold til nuværende brugere og gør sig relevante for nye publikumsgrupper?*

*- Hvordan kan orkestre og ensembler styrke deres finansieringsgrundlag og opnå bedre resultater for de ressourcer, de har til rådighed?*

*- Hvordan kan orkestre og ensembler styrke deres målopfyldelse gennem partnerskaber og nye samarbejdsformer?*

*- Hvordan kan området bidrage til at styrke innovation, tilgængelighed og dynamisk udvikling?*

Vi forstår landskabet som et system, der udgøres af ensembler og orkestre selv, deres generelle omverdensbetingelser og deres talrige netværksrelationer til et stort antal interessenter. Til landskabet hører koncertpublikummet og hele resten af befolkningen, som kan ses som et potentielt publikum.

I landskabet indgår en lang række samarbejdspartnere fra foreninger over skoler, gymnasier, musikskoler og andre kulturskoler, konservatorier, museer, biblioteker, teater, opera, andre ensembler, musikhuse, erhvervsvirksomheder, fonde, medier, kommunale forvaltninger og politikere. Og mange flere. Set ud fra landskabsmetaforen er ensembler og orkestre ikke øer, men snarere udgangspunkter for mange og forskellige netværksaktiviteter, der involverer og styrker det (lokal)samfund, de befinder sig i.

### Status for ensembler og orkestre

Landsdelsorkestre og basisensembler modtager en stor del af deres driftsbudget fra det offentlige, nærmere bestemt stat og kommune. Athelas og Concerto Copenhagen modtager en mindre del af deres driftstilskud fra det offentlige i form af statstilskud.

- Landsdelsorkestrenes hovedtal i 2016 kan ses i tabel 1.
- Basisensemblernes hovedtal kan ses i tabel 2
- Athelas og Concert Copenhagen tal kan ses i tabel 3

Publikumstallene til landsdelsorkestrenes koncerter var i 2016 i alt 421.625. En fremgang siden 2012 på 11 procent.

Publikumstallene til basisensemblernes koncerter var i 2016 60.981. En fremgang siden 2013 på 4 procent.

<sup>1</sup> Kulturminister Mette Bock ved konferencen den 21. april 2017 "Hvordan styrker vi landskabet for professionelle klassiske ensembler og orkestre i Danmark."

<sup>2</sup> Formand for Kunstfondens projektstøtteudvalg for Musik Bente Dahl ved konferencen den 21. april 2017 "Hvordan styrker vi landskabet for professionelle klassiske ensembler og orkestre i Danmark."

**Tabel 1** Landsdelsorkestrenes samlede omsætning 2016

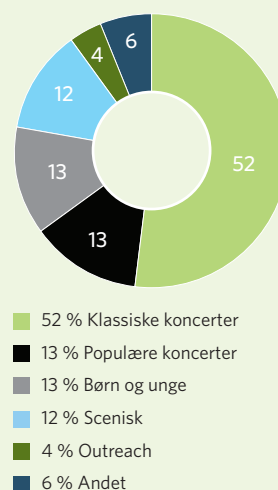
	COPENHAGEN PHIL	ODENSE SYMFONIORKESTER	SØNDERJYLLANDS SYMFONIORKESTER	AARHUS SYMFONIORKESTER	AALBORG SYMFONIORKESTER
Kommunaltilskud	-	30.224.429	2.598.996	20.971.876	28.988.776
Statstilskud	40.600.000	20.800.000	39.600.000	20.700.000	20.300.000
Billetindtægter	2.616.658	5.243.198	1.832.900	4.849.832	2.891.980
Fonde	958.400	1.600.000	200.000	-	-
Øvrige Egenindtægter	8.077.051	2.211.839	1.958.756	2.452.078	2.101.748
<b>I alt</b>	<b>52.252.109</b>	<b>60.079.466</b>	<b>46.190.652</b>	<b>48.973.786</b>	<b>54.282.504</b>
<b>Antal musikere</b>	<b>66</b>	<b>70</b>	<b>56</b>	<b>68</b>	<b>58</b>

**Tabel 2** Basisensemlernes samlede omsætning 2016

	ESBJERG ENSEMBLE	ENSEMBLE MIDTVEST	ENSEMBLE STORSTRØM	RANDERS KAMMERORKESTER
Kommunaltilskud	3.596.700	3.145.703	2.554.420	4.968.200
Statstilskud	5.410.958	5.527.758	4.690.217	5.487.833
Billetindtægter	455.189	168.510	168.636	396.259
Fonde	129.000	625.900	335.000	190.000
Øvrige Egenindtægter	49.049	542.692	507.267	1.456.148
<b>I alt</b>	<b>9.640.896</b>	<b>10.010.563</b>	<b>8.255.540</b>	<b>12.498.440</b>
<b>Antal musikere</b>	<b>11</b>	<b>11</b>	<b>7</b>	<b>14</b>

**Tabel 3** Athelas og Concerto Copenhagens samlede omsætning 2016

	ATHELAS	CONCERTO COPENHAGEN
Kommunaltilskud	51.419	-
Statstilskud	1.100.000	2.230.616
Billetindtægter	584.491	412.325
Fonde	927.200	1.548.000
Øvrige Egenindtægter	-	4.129.867
<b>I alt</b>	<b>2.663.110</b>	<b>8.320.808</b>
<b>Antal musikere</b>	<b>14</b>	<b>Forskelligt op til 50</b>

**Figur 1** Arbejdstidens fordeling på tjenestetyper. Basisensemler og orkestre 2016

Ensembler og orkestre har mange typer af opgaver og publikums-segmenter. Deres arbejdstid er derfor delt op i forskellige typer af tjeneste. I 2016 udgjorde de klassiske koncerter (den lovfæstede ydelse) 52 procent. 48 procent udgjordes af de øvrige aktiviteter. Se figur 1. Det skal bemærkes, at antallet af koncerter for børn og unge er langt større, end den opgivne tjenestetid angiver. Orkestre og ensembler deles en stor del af tiden op i mindre musikergrupper på skolerne. Derfor kan et orkester afvikle mange koncerter/pædagogiske aktiviteter på samme tid. Basisensembler og orkestre nåede ud til 659 skoler i 2016 og spillede her for tre klasser i gennemsnit. Børne- og ungearbejdet omfattede af 51 af landets 98 kommuner.

Ensembler og orkestre har fremgang i publikum, men samtidig tilbagegang i det offentlige tilskudsniveau. Siden 2012 er nogle kommuner begyndt at reducere i tilskuddet, og efterfølgende har staten sat en meget mærkbar permanent reduktion på to procent om året i system.

Disse besparelser har medført, at flere af ensembler og orkestre har måttet reducere i antallet medarbejdere og vil komme til det i de kommende år. Et to procents omprioriteringsbidrag vil blive udmøntet de kommende år på alle fem orkestre, mens Copenhagen Phil vil bære hele besparelsen de kommende fire år. Det rejser nogle væsentlige strategiske spørgsmål for orkestret og dets ledelse. For ensemblernes vedkommende - og inden mange år også de øvrige orkestres - er der udsigt til en økonomi på skrup. Det gælder særligt Sønderjyllands Symfoniorkester og Copenhagen Phil, som begge efter kommunalreformen modtager næsten hele deres offentlige tilskud fra staten. (De var tidligere delvist amtsligt finansieret).

Vi har regnet på udviklingen i bemandsstørrelser i orkestrene alt andet lige i de næste 15 år. Se tabel 4.

**Tabel 4** Beregnede orkesterstørrelser 2032

ORKESTER	2017 antal musikere	2032 antal musikere
Aalborg Symfoniorkester	60	56
Aarhus Symfoniorkester	61	56
Copenhagen Phil	62	43
Odense Symfoniorkester	68	63
Sønderjyllands Symfoniorkester	53	44

## Resultater af undersøgelsen

Vi har konkluderet, at det er muligt at styrke landskabet for de professionelle klassiske ensembler og orkestre, men det kræver en overordentlig stor indsats på langt sigt. Det er muligt at opnå højere målopfyldelse mht. at få den klassiske musik ud til danskerne, hvor de befinder sig. Det er muligt at give adgang til klassisk musik i mangfoldige stilarter, koncertformater og besætningstyper. Men det kræver at både interne og eksterne aktører arbejder sammen i processen.

Vores anbefalinger vedrører ensemblerne og orkestrene forhold og forhold for aktører i omverdenen.

Det er vores opfattelse, at de anbefalinger, det er ensembler og orkestres opgaver at udføre, vil kunne gennemføres. De vigtige omverdensfaktorer imødekomme af anbefalingerne er i vidt omfang politiske spørgsmål og kan i sagens natur ikke sandsynlighedsvurderes fra vores side.

### *- Hvad kan der gøres for at de klassiske ensembler og orkestre styrker deres forhold til nuværende brugere og gør sig relevante for nye publikummer?*

Hvis man ser på de klassiske ensemblers situation, så er en stor del af handlerummet givet fra omverdenen. Et problem for ensembler og orkestre er, at der er stor lyst og mange begavede forsøg, men i praksis begrænset viden om den omverden, som ikke allere-de er publikum - det store flertal, hvoraf mange kan have et sympatisk forhold til klassisk musik, men som alligevel ikke synes, det er noget for dem at gå til koncert. At lære den befolkning at kende, som man er sat til at betjene, er en stor opgave for enhver institution. Ikke mindst fordi der i så små administrationer, som vi ser i ensembler og orkestre, ikke kan være den fornødne arbejdsdeling og specialisering til at gennemføre markedsundersøgelser og publikumsundersøgelser på tilstrækkeligt dybtgående niveau til, at der kan lægges en præcis strategi for at nå ud til mange flere.

Redskabsfagene i den forbindelse er marketing, kunstformidling og publikumsudvikling (i rapporten i øvrigt omtalt med den internationale betegnelse Audience Development). De tre tilgange er nært beslægtede, og de supplerer mere end erstatter hinanden. Dog ligger der særligt i publikumsudvikling en socialt orienteret etos, der betoner det enkelte menneskes demokratiske ret til at blive budt velkommen af kulturinstitutionen på egne, og ikke kulturinstitutionens betingelser. I modsætning til marketing der nok betoner, at der skal markedsføres i forhold til institutionens vision og mission, men som ikke betoner dette demokratiske imperativ.

Ved gennemgang af de involverede ensemblers og orkestres praksis i lyset af disse tilgange har nogle oplagte handlemuligheder vist sig.

Arbejdet med publikumsudvikling er godt i gang og kan med fordel styrkes yderligere hos ensembler og orkestre gennem større vidensdeling, hjælp fra større samarbejder eller videnscenter til forøgelse af viden om ikke-brugerne (de 83 procent, der ikke går til klassiske koncerter), herunder forståelse af de barrierer, folk kan opleve ved den klassiske musik og dens koncertform.

### *Vi foreslår derfor:*

- At der sker en større udveksling mellem den akademiske verden (både humaniora og samfundsvidenskab) og de kunstneriske uddannelser på musikområdet i forhold til både vidensopbygning og forskning.
- At publikumsudviklingsindsatsen styrkes kompetencemæssigt og forankres i hele organisationen. Sociologiske, formidlingsmæssige og digitale kompetencer bør opprioriteres i dette arbejde, f.eks. ved efteruddannelse.
- At der er fokus på fastholdelse af det eksisterende publikum gennem relationsopbygning og Customer Relationship Management (et digitalt kunderelationssystem, som er udbredt i erhvervslivet og non-profitsektoren).
- At den digitale formidling synliggøres som kerneydelse i strategien.

Skolesamarbejdet skal kompetenceudvikles, så både skoler og orkestre og ensembler får endnu mere indsigt i hinandens faglig-

heder. Vi anbefaler, at et generelt koncept for samarbejder udrulles omkring alle skoler, ikke udelukkende baseret på ildsjæle. Der skal i den forbindelse skabes mere overblik over, hvor der er og, hvor der ikke er aktiviteter og, hvordan de virker. Samarbejder med videns-, kompetence- og forskningsinstitutioner vil kunne styrke feltet.

For at skabe en forøget fortrolighed med den klassiske musik som udtryksform bør folkeskolen genindføre musik som obligatorisk fag i hele udskolingen, og gymnasiet genindføre obligatorisk musikundervisning. I den forbindelse bør klassisk (både historisk og nutidig) musik komme tilbage som en del af det aktive undervisningsstof.

### *Vi anbefaler i øvrigt:*

- At professionshøjskolerne opgraderer musikfaget på læreruddannelsen og pædagoguddannelsen med en bredere musikalsk referenceramme.
- At musikskolerne finansieres på en sådan måde, at indmeldelse ikke bliver en stor økonomisk byrde for laverelønnede familier.
- At orkestrene og ensemblerne opbygger flere pædagogiske kompetencer.
- At det overvejes, om Concerto Copenhagen og Athelas skal have frihed fra krav om obligatorisk skolearbejde og outreach, deres lave tilskud taget i betragtning.





### *- Hvordan kan orkestre og ensembler styrke deres finansieringsgrundlag og opnå bedre resultater for de ressourcer, de har til rådighed?*

Orkestrene og ensemblerne er optimeret til at afholde klassiske koncerter, men de er under kraftig omstilling til en praksis, hvor mange andre typer af ydelser og nye projektyper er på dagsordenen.

Der arbejdes ivrigt på omstillingen og den nye tid for institutionen. Vi fandt nogle meget travle og entusiastiske administrationer (undertiden med deltagelse af musikere), som dog var for små til enkeltvis at kunne klare kompetenceløftet til effektiv digital marketing og en pædagogisk/didaktisk portefølje af opgaver. Vi fandt også nogle overenskomstbestemte begrænsninger, som bør smidiggøres. Vi fandt en stor indsats i et svært fonds- og ikke mindst sponsormarked.

Strategisk kunne relationen til civilsamfundet styrkes betydeligt gennem initiativer, taget af bestyrelsen, ledelsen og i partnerskaber med klubber, foreninger eller amatørkor/orkestre.

Vi anbefaler, at området tilføres ressourcer, så orkestre og ensembler bliver i stand til at sikre hele landet adgang til klassisk musik inden for et bredt repertoire. Endvidere anbefaler vi, at området tilføres ressourcer, så den nødvendige styrkelse af publikumsudvikling-, fundraising- og de digitale marketingkompetencer kan styrkes, uden det betyder en reduktion i det kunstneriske personale. Vi anbefaler, at ensembler og orkestre overvejer om deres administrative stab har ressourcer nok til at sikre fremtidig udvikling.

Det anbefales også, at overenskomsten smidiggøres i forbindelse med f.eks. undervisning, pædagogisk virke og formidlingsarbejde.

Vi mener, styreformens for de klassiske ensembler og orkestre (cultural governance) kan have en selvstændig indflydelse på deres strategiske handlekraft og opbakning i lokalsamfundet.

### *Vi anbefaler derfor:*

- At bestyrelserne afspejler den kompleksitet, den ledelsesmæssige opgave består af. Kompetencerne bør muliggøre netværksrelationer til politisk ledelse, medier, fonde, erhvervslivet, styrelsen, kommunalforvaltning og civilsamfundet.
- At bestyrelserne arbejder struktureret med kompetencesamensætning og kompetenceudvikling.
- At kommunale orkestre overvejer, om den nødvendige sparring og netværksrelation skal suppleres med et advisory board til støtte for musikchefen/ensemblechefen.

### *Vi anbefaler endvidere:*

- At alle kommuner og deres befolkninger bør tilgodeses af basisensembler og symfoniorkestre.
- At det til realiseringen af en lige-fordelt symfonisk og kammermusikalsk dækning baseret på et styringsmæssigt enkelhedsprincip og demokratisk kontrolprincip undersøges, om regionerne ville være en egnet myndighed.
- At det i den forbindelse overvejes at give tilladelse til, at regionerne driver kulturinstitutioner

### *- Hvordan kan orkestre og ensembler styrke deres målopfyldelse gennem partnerskaber og nye samarbejdsformer?*

Partnerskaber kan, når de indgås bevidst og dygtigt, tjene til begge parter hurtigere vej mod opfyldelse af deres strategiske mål. Med deres tilbud om deltagelse kan de desuden være med til at berige hele lokalsamfund, når de inviterer inden for. Det er derfor vigtigt at vælge de rigtige partnerskaber, dvs. finde samarbejdspartnere der kan styrke den strategi, der er lagt.

Det skal altid huskes, at også partnerskaber er arbejdskrævende at få til at fungere godt med udbytte for begge parter. Derfor skal de ikke indgås bare fordi, de er partnerskaber.

En række forskellige typer af samarbejder og partnerskaber, hvoraf ensembler og orkestre allerede har mange, bliver drøftet i rapporten. Afgørende er, om der netop i det nære miljø er gode partnerskabsmuligheder. Det kan en rapport ikke afgøre.

Men det er vores opfattelse helt generelt, at orkestre og ensembler i større grad kan opnå veje til opsøgende virksomhed gennem f.eks. at oprette ungdomsorkestre eller amatørorkestre. I udsatte områder kan f.eks. El Sistema være inspiration, i andre områder kan modellen være bygget op omkring musikskolen/ ungdomsskolen eller en selvstændig amatørorkesterforening. Publikumsorkestre på Det Kongelige Teater kan være et eksempel. Initiativerne skal så vidt muligt drives af civilsamfundet, men drage fordel af de professionelle medvirken.

Et partnerskab med organisationen Levende Musik i Skolen (LMS) kan være en mulighed for at styrke pædagogisk udvikling og gøre adgangen til skolerne enklere for institutionerne.

Organiseringen af orkestre og ensembler i Danske Ensembler, Orkestre og Operainstitutioner (DEOO) bør indgå partnerskaber med andre kunstneriske paraplyorganisationer for at høste både kunstneriske og organisatoriske fordele herunder høste fordele af de generelle vidensområder på publikumsudvikling-området, sociale medier, marketing etc.

Det er afgørende, at der er de fornødne fagligheder til stede i ensembler og orkestrene. Stærke eksterne ressourcer i form af samarbejder med kompetence-/videnscentre vil kunne styrke udviklingen af undervisnings-koncepter og -materialer.

### *Derfor anbefaler vi:*

- At partnerskaber og samarbejder primært bliver rettet mod opfyldelse af de strategiske mål.
- At forenklede kontaktkanaler (fx lokale kulturkonsulenter, skole-/kulturtjenester eller det nationale kompetencecenter LMS) aflaster ensemblerne og orkestrenes små administrationer.
- At DEOO styrker partnerskaber med andre kunstneriske paraplyorganisationer for at høste både kunstneriske og organisatoriske fordele.
- At samarbejdet mellem kommuner, skoler og ensembler/orkestre får kommunernes ledelsesmæssige bevågenhed med henblik på at etablere egentlige musikformidlings-partnerskaber.

### *Vi anbefaler desuden:*

- At der oprettes tværinstitutionelle samarbejder, som kan opfange et moderne publikums forventninger om sammensatte æstetiske oplevelser.
- At en systematisk koordinering af skolekoncerter på landsplan gennemføres. Her kan det nationale kompetencecenter LMS oplagt spille en vigtig rolle i fremtiden.

### *- Hvordan kan området bidrage til at styrke innovation, tilgængelighed og dynamisk udvikling?*

Ensembler og orkestre er organiseret omkring en kernefaglighed - den klassiske musikers faglighed - og en stabil produktion af klassiske koncerter. Det er en professionel organisation. Den organiseringsform har historisk vist sig at være dårligt indrettet til ustabile omgivelser og skiftende krav til ydelserne. Når forandringens vinde blæser, skal nye svar skabes med ny teknisk og samfundsmæssig viden, som organisationen i mange tilfælde ikke besidder.

Vi har fundet, at ensembler og orkestre langsomt er på vej med en mere innovativ organisationsform, men den er som mange andre kulturinstitutioner hæmmet af, at det virkelig nyskabende ofte er på strejftog forbi uden at slå sig ned. De forbliver projekt-stedbørn på ydersiden, idet fonds- eller puljefinansierede projektpartnere holder op, når projektet udløber.

Det er store opgaver, som ensembler og orkestre er begyndt på. At arbejde efter afprøvede innovationsmetoder og med en tværfaglighed, der involverer musikere, producenter, chefer og måske udefra

kommende, kommer ikke af sig selv. De er på vej til en projektorienteret innovativ arbejdsform for en stigende andel af arbejdsopgaverne. Det er et brud i forhold til normer for et normalt musikerliv og et normalt administrativt virke.

Vi har set, og ved fra internationale rapporter, at innovationsarbejde bliver vanskeligere under økonomiske, vedvarende nedskæringer.

Konservatoriet har en rolle i uddannelsen til et moderne musikerarbejde i ensembler og orkestre. Vi har på baggrund af vores interviews vurderet, at denne stadig lader noget tilbage at ønske set fra et aftagersynspunkt.

### *Derfor anbefaler vi:*

- At musikeruddannelsen skal opretholde sit høje kunstneriske niveau.
- At entreprenørskabsundervisning på konservatorierne giver de studerende kompetencer i både divergente og konvergente arbejdsmetoder.
- At innovationsprocesser bygger på evaluerede og evidensbaserede modeller, som tilpasses de lokale forhold.
- At ensemblerne og orkestrene udarbejder fokuserede stillingsopslag og inddrager nye ansættelsesprocesser.
- At afsætte en særlig pulje med udviklingsmidler til innovation af orkesterområdet på længere sigt.
- At innovation indgår i et eller flere nye centre for Audience Development's faglighed.

### *Sammenfatning*

Det vil være muligt at styrke landskabet for de klassiske ensembler og orkestre og dermed indsatsen for at få den klassiske musik ud til danskerne, der hvor de befinder sig, og give størstedelen af befolkningen adgang til klassisk musik i mangfoldige stilarter, koncertformater og besætningstyper. Det skal dog siges, at dette, alt andet lige, gøres vanskeligere i takt med nedskæringerne på ensemblerne og orkestrene, da der er et ligefremt proportionalt forhold mellem, hvor mange der er ansat i dem, og hvor mange skoleklasser, de kan spille koncerter og undervise i.

### *De væsentligste grupper af anbefalinger er:*

- At ensembler og orkestre tager den nyeste viden og best practice i publikumsudvikling i anvendelse med støtte af et eller flere fælles videnscenter/-centre evt. på tværs af en bredere kultursektor. Herunder skaffer sig viden om ikke-brugerne og veje til at nå dem.

- At ensembler og orkestre indarbejder digitale kompetencer og innovationskompetencer i hele organisationen.
- At de udvikler bæredygtige partnerskabsmodeller med skoler og kommuner.
- At de arbejder bevidst med fastholdelse gennem best practice for customer relationship management på musikområdet.
- At kendskabet til klassisk musik blandt børn og unge forøges ved genindførelse af musik i hele skole- og ungdomsuddannelsesforløbet med anvendelse af bl.a. den klassiske musiks materiale.
- At danske konservatorier uddanner musikere til det faktiske jobindhold uden at forringe den kunstneriske kvalitet.
- At bestyrelser og myndighedstilhørsforhold gøres strategisk aktive og agile til fordel for hele den danske befolkning.

I de følgende kapitler giver vi baggrunden for disse anbefalinger – både i de mange samtaler og i den læste litteratur samt i de overvejelser, de har givet os anledning til. Det er først her, argumentationen får krone og blade. Vi håber, denne introduktion har givet lyst til at læse videre. God fornøjelse med læsningen.

### Appendiks Summary: Alternative modeller

Vi er af opdragsgiverne blevet bedt om at registrere alternative modeller, som vi er stødt på i løbet af vores undersøgelse.

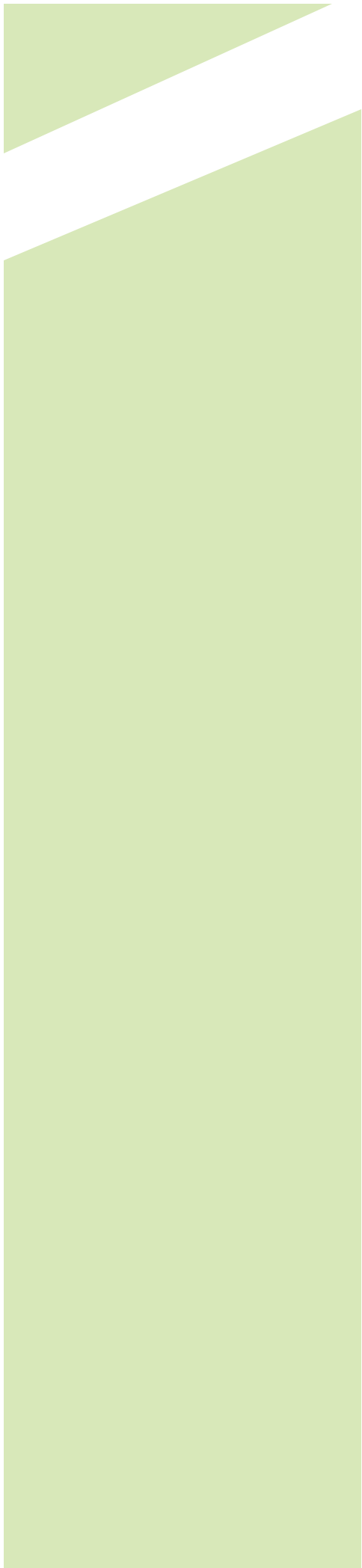
I et appendiks refererer vi de seks alternative modeller til den klassiske ensemble- og orkesterdækning, vi har mødt undervejs. Det skal understreges, at vi ikke har studeret dem nøjere eller haft til opdrag at anbefale nogen af dem.

Vi giver en kort karakteristik af deres positive og negative sider, men anbefaler ingen af dem. De udgør en slags scenarietænkning om en forestillet fremtid.

- **Flere penge og mere-musik-i-skolen-modellen.** Vi starter med den bedste af alle verdener, hvor folkeskolens kompetente undervisning i partnerskab mellem lærere og musikere skaber en sult efter kunsten og den klassiske musik. Og hvor ensembler og orkestre kan levere, fordi midlerne er rigelige og bemanningen i top. Det er en model, vi gerne anbefaler, selv om vi ikke skal.
- **Aarhusmodellen.** Idéen om, at Hovedlandet bør have et fuldt udbygget symfoniorkester, der kan levere hele det symfoniske repertoire med egne muskler og kan turnere rundt i landsdelene med de store symfonier.
- **NoSomodellen.** Den nordnorske model for tre klassiske ensembler, en sinfonietta, et strygekammerorkester og en opera samlet under en ledelse, men med to forskellige hjembyer.
- **Efterspørgselsmodellen.** Der uddeles et tilskud til musikhusene med pligt til at indkøbe koncerter hos ensembler og orkestre. En dynamisk markedsmodel, der kræver kunstnerisk kompetence hos musikhuslederen og et innovativt aftræk hos leverandørerne.
- **Musikhusmodellen.** Musikhuset bliver den lokale hovedaktør i den kombinerede opgave med at formidle, engagere, undervise og koncertere. Midlerne fordeles mellem et kammerorkester og en lang række undervisnings- og formidlingsinitiativer.
- **Tabula rasa-modellen.** Hvis midlerne skulle fordeles helt forfra med den viden og de situationsfaktorer, vi har i dag, f.eks. en svag musikundervisning i skolerne og et konservatorium, der ikke uddanner orkestermusikere til formidling af den klassiske musik. Hvordan ville man udforme strukturen for musikproduktion og den landsdækkende, lokalt fordelte, pædagogiske indsats?

Vi afslutter med en fremregning af den indførte to procents besparelse og dens mulige konsekvenser for et orkester.





## INDLEDNING

### 1. ORKESTRENE, ENSEMBLERNE OG DERES PUBLIKUM

**HVORDAN KAN LANDSKABET** for professionelle, klassiske ensembler og orkestre styrkes, og hvilke problemstillinger er de udfordret af lige nu? I musikopslagsværket *Grove Music* hedder det i slutningen af opslaget om den europæiske orkesterinstitutioners historie: "Overvejelser om orkesterinstitutionens fremtidige skæbne har skabt en hel del uro i den sidste fjerdedel af det 20. århundrede. Orkestrenes forsvinden fra mange af de steder og sammenhænge hvor de engang optrådte, repertoirets indsnævring til et lille antal af værker komponeret for længe siden, et aldrende koncertpublikum, afhængigheden af stats- eller fondsstøtte – alt dette har betydet, at kritikere har erklæret orkesteret for døende."<sup>3</sup> Dog genopliver samme opslag heldigvis orkestret og anslår, at det måske kan overleve endnu et par århundreder. Orkestrene er uden tvivl udfordret af deres samtid, men i 2017 går 8,1 procent af den samlede danske, voksne befolkning til klassiske koncerter halvårligt<sup>4</sup>, mens 21,2 procent angiver, at de lytter til klassisk.<sup>5</sup> Det er ikke noget, der umiddelbart peger på en krise, og vi kan konstatere, at rygten om orkestre og ensemblers død er stærkt overdrevet, hvis publikum skulle bestemme.

#### Afklaring af begreber

Hvad skal der til, for at man er bruger af klassiske orkestre? En del af vores informanter er studset over begrebet, for som de siger: Vi spiller for publikum, for det publikum, der er tilstede. Et publikum er en samling af mennesker, der oplever en bestemt begivenhed. En bruger, derimod, defineres som en, der gør brug af noget, en som modtager en serviceydelse. Der er forskel på perspektivet i de to ord. Det ene "publikum" italesætter det fællesskab, som rammer mange, når musikken spiller, mens det andet er mere individorienteret. "Brugeren" entrede første gang den kulturpolitiske scene med handlingsplanen Kultur for Alle (2009). Her blev danskerne opdelt efter deres kulturforbrug: en storbrugergruppe (1/3), en bruger-af-kultur-engang-imellem-gruppe (1/3) og en ikke-brugergruppe (1/3). I anvendelsen af brugerterminologien ligger den forudsætning, at nogle skal inddrages før de kan blive publikum. I andre sammenhænge<sup>6</sup> er anført, hvordan brugerbegrebet sætter fokus på, at man er bruger af velfærdsydelser, og at det er et retorisk strategisk begreb, der er resultat af, at der er mange forskellige fagligheder omkring kultur. "Bruger" rummer ikke deltagelse i sam-

me grad som "publikum" og forståelsen af publikum som medskabere. Rapporten Spændvidder peger på, at kunsten kun kan udvikle sig, når den får lov til at udvikle sig som et frirum i samfundet. "Det er i fællesskabets interesse, at nogen til stadighed søger ud over det kendte."<sup>7</sup> . At kunst er et særligt område, betyder dog ikke, at den er uden for rækkevidde hverken politisk eller pædagogisk.

*"Jeg har ikke rigtig lyst til at være "bruger" af klassiske ensemblers "ydelser". Jeg synes, der ligger en tænkning bag det, som faktisk fuldstændig modarbejder, hvad det hele handler om."*  
Ekstern informant

Der er forskelle mellem de to begreber, men i feltet er begge forståelser i spil. I rapporten her anvender vi derfor begge begreber, alt efter hvilke forståelser der er gældende i det felt, vi beskriver.

#### Karakteristik af "klassiske orkestre og ensembler"

Hvornår blev orkestre og ensembler overhovedet klassiske? Begrebet *klassisk* kan både referere til en *gyldighed, der rækker henover tider*, og til at noget *inkarnerer en bestemt gylden tid*. I kulturpolitisk sammenhæng var det indlemningen af den rytmiske musik, der gjorde orkestre- og ensembler klassiske. Klassiske orkestre og ensembler klinger både af fortid og af nutid. Kendetegnende for elitemusikerne i de klassiske orkestre og ensembler er, at de kan spille hvad som helst. Deres nodekundskab og nodelæsning betyder, at de med kort prøvetid kan genskabe fortidens musik i nutidige fortolkninger, men de kan også opføre nutidens individuelt krævende partiturer. Eliteplanet er både betinget af den enkelte musiker og den fælles praksis. Ligesom i ballet er musikerne et korps, og oplevelsen består også i at se og høre et udfoldet fællesskab i lyd. De orkestre og ensembler, som vi har undersøgt, er ikke klassiske i den forstand, at de i deres praksis eller repertoire inkarnerer én bestemt gylden tid – ikke engang special-orkestrene. Instrumentariet og dets opbygning *repræsenterer* i udgangspunktet en bestemt tid – og så alligevel ikke, for instrumenterne og instrumentariet stammer fra forskellige tider, og det udvikles hele tiden.

3 Spitzer, J. and Zaslaw, N. (2017). "Orchestra." *Grove Music Online*. Oxford Music Online. Oxford University Press. Web. 25 Oct. 2017. <http://www.oxfordmusiconline.com/subscriber/article/grove/music/20402>, vores oversættelse.

4 Bemærk at andelen angiver mennesker, der har været til klassisk koncert halvårligt. I internationale undersøgelser spørger man normalt til, om respondenterne har været til koncert inden for det sidste år. Her lå andelen i 2012 på 17 procent. Bak (2012)

5 Mejer Nielsen, Christoffer. Rølggaard, Simon (2015). Politiken Research, [http://politiken.dk/kultur/kultur\\_top/art5639493/Danmark-er-kulturelt-splittet](http://politiken.dk/kultur/kultur_top/art5639493/Danmark-er-kulturelt-splittet). Undersøgelserne er baseret på data fra 23.999 personer udtrukket fra IndexDanmark/Gallup.

6 Timm, Helle. (2006). "Det sunde væsen og de syge brugere." *Dansk Sociologi* 11.1 (2006): 57-67, s. 3.

7 Langsted, Jørn. Spændvidder. Kulturpolitisk Forskningscenter. Århus (2010), s. 33.

*“Det, det for mig at se handler om er: når vi har en musikalsk oplevelse, så deler vi noget, og det kan være en slags kulturel udveksling. Man kan italesætte det på mange andre måder. Man kan også tale om, at orkestrene iscenesætter et oplevelsesrum, eller man kan tale om, at der er en særlig kontakt. For mig er det jo et utroligt privat øjeblik, når jeg sidder og har en musikalsk oplevelse. Jeg bruger en masse associationer, jeg har en helt særlig tidsfornemmelse. Og jeg sidder – og det her er rigtig vigtigt – sammen med nogle andre, der også har den oplevelse. Og her iblandt faktisk også musikerne. Og det er jo klart, at jeg går ud for at opleve nogle kunstnere eller musikere, som har “skills” – som simpelthen har færdigheder, som kan noget og forbinder sig helt, helt dybt ind til noget musik, nogle komponister – og så denne her sammenhørighed.”*

*Ekstern informant*

Samlet set overleverer de klassiske orkestre og ensembler den levende, klingende kulturarv, idet de opfører den for publikum her og nu. De fører den ind i nutiden, og de spiller sublimt nutidens musik på klassiske instrumenter, med inddragelse af samtidens. I den forstand rummer klassisk: en håndværksmæssig praksis, en spillestil, akustiske instrumenter, instrumentgrupper og involvering af en dirigent. Og dette involverer en også samtidig tilstedeværelse af en lang række institutionelle tiltag: musikeruddannelse, komponistuddannelse og dirigentuddannelse på konservatorie, instrumentmagerfaget, journalist- musikvidenskabeligt uddannede, formidlingsuddannede etc.

Endelig er de klassiske orkestre og ensembler både via deres ritualiserede koncerter og deres out-reach-koncerter kilde til stor og livsbekræftende glæde hos et stort publikum.

*“Paradigmet om, hvad et orkester er, ændrer sig. Orkestre skal være modige og genopfinde sig selv. Koncerter i koncertsalen er en vidunderlig tradition, der altid bør fortsætte, men orkestrets funktion i form af social bevidsthed og uddannelse bliver mere aktiv på en ny måde. Musikere skal gentænke deres roller [...]”* <sup>8</sup> Alan Gilbert, dirigent og kunstnerisk leder af New York Philharmonic Orchestra siden 2009.

## Orkestrenes udvikling

Orkestre, som dem vi kender, har eksisteret siden omkring midten af 1700-tallet. I 1800-tallet gik de fra at være indlejret i en aristokratisk bæret kultur til at blive den centrale institution i al offentlig musikfremførelse. Det at spille i et orkester blev en profession, og med konservatorierne opstod formaliserede uddannelser. Teaterorkestre, café- og salonorkestre spillede overvejende underholdningsmusik, mens koncertorkestrene, der i de store byer blev

selvstændige (philharmoniske) institutioner, arrangerede koncerter for abonnenter i sæsonen. Omkring slutningen af det 19. århundrede begyndte orkestrene langsomt at udvikle et standardrepertoire, som i sagens natur bestod af historisk musik. Denne udvikling tog rigtig fart med radioen og grammofofonen, idet publikum nu ville høre de kendte dirigenter, der blev rejsende i standardrepertoire.

I Danmark har den orkesterorganisering som indgår i vores undersøgelse, kun eksisteret omkring 90 år. I 1919 lige efter 1. Verdenskrigs afslutning bad Københavns Magistrat kammersanger Emil Holm, den senere driftschef for Statsradiofonien, om at undersøge mulighederne for oprette et orkester, der kunne højne Københavns internationale anseelse. Projektet blev ikke til noget, men i Statsradiofonien fik Holm mulighed for at realisere projektet. I Danmark betød fremkomsten af radioens mange orkestre fra 1925 og frem, at orkestermusikere nu kunne blive heltidsansatte med betalt tid til prøver og øvetid på instrumentet, og i øvrigt kunne de koncentrere sig om at spille ét instrument. Det betød, at der blev skabt en elite af musikere, som løftede hele niveauet for musikerstanden. Radioorkestrene rykkede forskellige musikgenrer, som ellers havde levet et adskilt liv, op med rode og bragte dem sammen i et alsidigt radiomusik-repertoire. Hvor radioens orkestre efterhånden udgrænsedes i forhold til specielle genrer (fx Radiounderholdningsorkestret), skulle de senere landsdelsorkestre i højere grad dække hele det musikalske spektrum.

## Landsdelsorkestre

I Danmark var Statsradiofonien og dens orkestre nationale og placeret i en by, mens radioen i fx Sverige og England opbyggede et regionalt orkesterliv og musikliv gennem transmissioner. Orkestermusikken flød ud gennem højtalerne (ca. 50 procent af udsendelsestiden var musik spillet af radioens egne orkestre) med det resultat, at der opstod krav om, at man også i provinsen skulle have adgang til at høre professionelle orkestre med fastansatte musikere. Orkestrenes placering afspejlede lokale initiativer. Det første kommunale orkester var Aarhus By-Orkester 1935. Siden kom Aalborg By-Orkester i 1943, Randers By-Orkester 1945, Odense By-Orkester i 1946 og Sønderborg Symfoniske Orkester 1946. Sjællands Symfoniorkester kom først til i 1965, med base i København. Byorkestrene, som de omtales, var finansierede af kommune, teater og radiotransmissioner. I Aarhus udgjorde transmissionerne 5 procent af indtægterne i de første 5 år, hvorefter tallet steg til 20 procent. Orkesterloven i 1961, hvis formål var at udbrede orkestrene til hele landet, sikrede delvis statsfinansiering.

Lyden af et klassisk orkester fik man gennem radioen, men det var lysten til at opleve musikken live spillet af professionelle musikere, der skabte grundlaget for landsdelsorkestrene. Deres repertoire var i princippet hele orkesterlitteraturen fra den lette til den tunge ende. Samtidig blev “hele orkesterlitteraturen” til stadighed udvidet, og man skulle mestre flere og flere stilarter.

<sup>8</sup> Madsen, Per Rask (2017) s.13 Information den 7. april.

## Basisensembler

Med oprettelsen af ensembler rundt omkring i landet øgedes diversiteten i musiklivet. I 1967 oprettedes *Esbjerg Ensemble* som *Vestjysk Kammerensemble*. Det havde en særlig konstruktion omkring konservatoriet og dets lærere og havde udgjort en professionel base for formidling af musik i området. Det var de positive erfaringer omkring ensemblets betydning for egnens musikliv der betød, at *Statens Musikråd i Betænkning 1061* fra 1985<sup>9</sup> indstillede, at der blev oprettet flere lokale basisensembler. *Randers Kammerensemble* med rødder i *Randers Byorkester* var allerede blevet etableret som basisensemble i 1982-83 med 10 musikere, og nu som yderligere professionaliseret kammerensemble med 13 strygere, 5 blæsere og 1 pianist i 1986. Ensemblet skulle i lighed med Esbjerg på en særlig måde tilgodese områdets musikliv i og med, at stillingerne indbefattede undervisning på musikskolen, og samarbejde om koncerter med det nu nedlagte *Jyske Ensemble*. *Ensemble Storstrøm* oprettedes som *Storstrøms Kammerensemble* i 1991 med en særlig instrumentsammensætning og med undervisningsforpligtigelse, mens *Ensemble MidtVest* blev oprettet i 2002 først som strykekvartet med klaver, siden suppleret af en blæserkvintet. Ensemblet havde ikke undervisningsforpligtigelser, men efterhånden andre pædagogiske aktiviteter. Igennem det 20. århundrede opstod en stadig større stilbevidsthed omkring udførelse af den tidlige musik, ligesom der opstod særlige ensembler for opførelse af samtidsmusik. Det gav baggrund for *specialensembler* som *Concerto Copenhagen*, og *Athelas*, der begge specialiserede sig inden for et bestemt repertoire.

I sin evaluering af tre driftsstøttede ensembler<sup>10</sup> definerer Statens Kunstfonds Projektstøtteudvalg for Musik, at målet med bevillingerne er at understøtte og udvikle ensembler med markante kunstneriske profiler, der bidrager til at styrke kvalitet og mangfoldighed i musiklivet i Danmark og dansk musik i udlandet

Det enkelte specialensemble skal gennem deres virksomhed bidrage til:

- at realisere kunstneriske eksperimenter
- at fremme formidling af kunst i hele landet
- at fremme internationaliseringen af dansk kunst
- at styrke den digitale formidling af kunst
- at fastholde et skarpt fokus på børn og unge og deres møde med kunst og kunstneriske værktøjer
- at fremme netværksdannelse mellem kunstnere, kunstformidlere og kunstinstitutioner.

Basisensemblerne bidrager til en mangfoldighed af musik af højeste kunstneriske kvalitet. Det sker gennem koncertvirksomhed samt formidling og publikumsudvikling. De har hver især en markant musikalsk profil for et levende og aktivt lokalt og nationalt musikmiljø. De bidrager alle til at publikum i alle aldre hører levende musik, der beriger og bevæger og som gennem oplevelse og engagement udvider det musikalske univers. Ensemblerne skal desuden medvirke til at styrke musikudøvelsen blandt børn og unge. Hver af dem skal have en markant musikalsk profil.<sup>11</sup>

## Koncererende og pædagogiske

Især basisensemblernes aktiviteter var indtil strukturreformen i 2007 baseret på de daværende amtsgrænser (ikke alle amter var dækket). I den tidligere omtalte betænkning angående revision af Musikloven understregedes, at ensemblerne skulle opfylde to væsentlige forudsætninger: de skulle være koncerterende og pædagogiske. I udgangspunktet skulle de give større dele af befolkningen adgang til at høre musik i tråd med den demokratisering af kulturen, som kunststøtte var udtryk for. Herved ville de også dyrke og dermed styrke kultur i begrebets oprindelige, latinske betydning (*cultura=dyrke*). Filosofen K.E. Løgstrup havde i en tale i Herning 1963, der kom til at præge tankerne omkring Statens Kunstfond, argumenteret for, hvorfor det netop var statens opgave at forbedre "de udvortes betingelser" for kunststøtte. Han forstod kunstsikring og kunstmodtagelse som indbyrdes afhængige. At skabe kunst af høj kulturel værdi var knyttet sammen med publikum i den forstand, at den ville danne borgere, der var i stand til at anerkende kunstens kulturelle værdi.<sup>12</sup> Ved på forskellige måde at inddrage det pædagogiske element i basisensemblernes virke medvirkede de til denne dannelse.

Det er tydeligt, at både orkestre og ensembler på forskellige måder er stærkt forankret og indgår i samspil med deres lokale placering. Det gør de både i kraft af deres historie, og deres koncerter i området. Her er det lokale en af de vigtigste kilder til orkestre og ensemblers legitimitet.

*"Men for mig og, er jeg overbevist om, for byrådet, der er det vigtigt at sige, at man er et tilbud, som borgerne benytter i større eller mindre omfang. Vi er forskellige fysiske steder, vi er på forskellige platforme, vi bevæger os genre-mæssigt bredt set, og vi vil gerne børn og unge i endnu højere grad end, vi gør i forvejen."*

*Kommunal leder*

*"Det, vi kan sige om de der populærkoncerter, det er, at vi kan se, at de ikke konverterer til de symfoniske koncerter. Og der er så mange andre,*

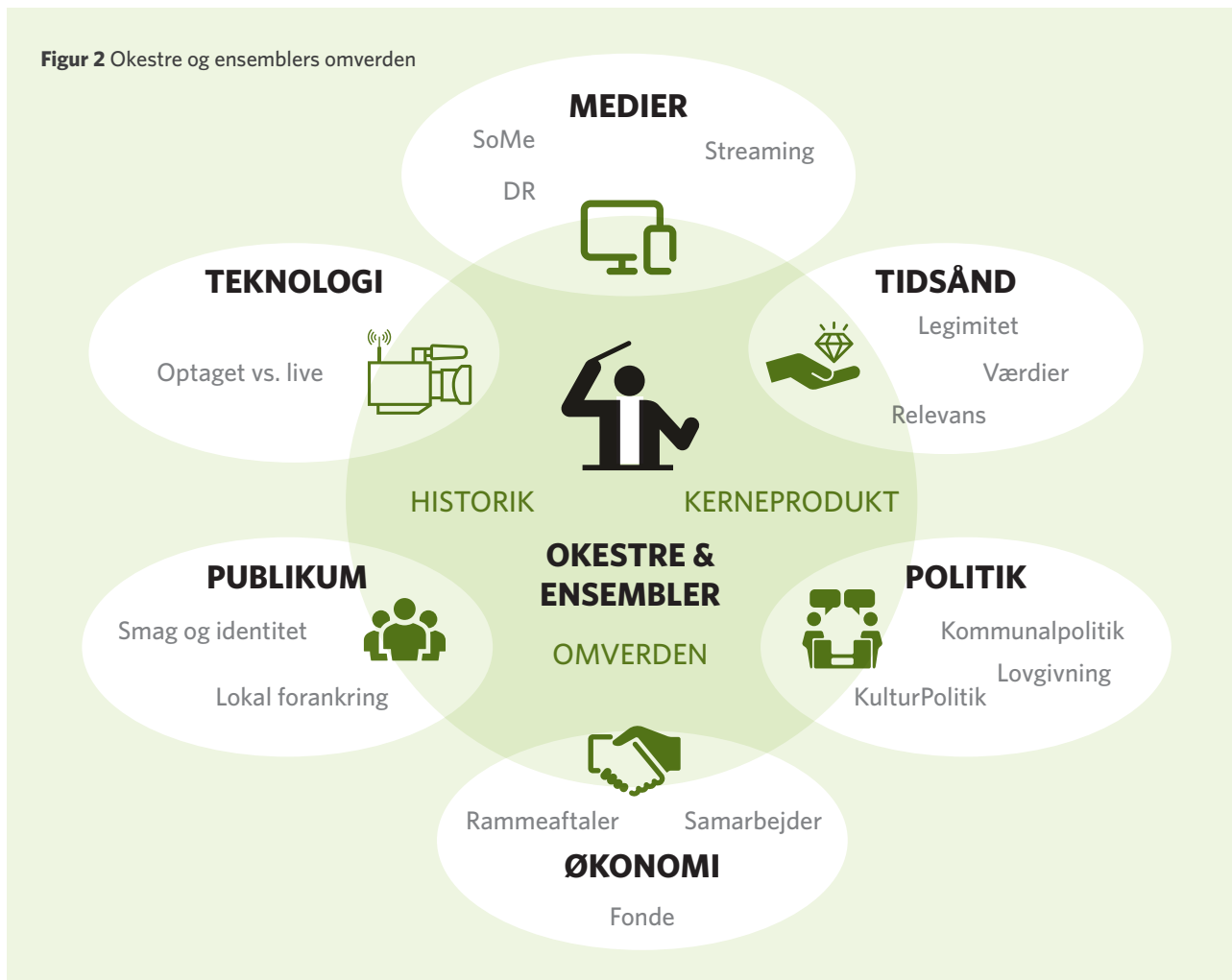
<sup>9</sup> Statens Musikråd: Betænkning om revision af *Musikloven* (Betænkning nr. 1061). København. Statens Musikråd. 1985, s. 19

<sup>10</sup> Samlet evalueringsrapport af de tre driftsstøttede ensembler 2015, [https://kum.dk/fileadmin/KUM/Documents/Vidnet/Øvrige\\_Institutioner/Musik/Professionelle\\_ensembler\\_orkestre\\_bands\\_og\\_kor/SamletEvalueringsrapportAfDeTreEnsembler\\_2015.pdf](https://kum.dk/fileadmin/KUM/Documents/Vidnet/Øvrige_Institutioner/Musik/Professionelle_ensembler_orkestre_bands_og_kor/SamletEvalueringsrapportAfDeTreEnsembler_2015.pdf), s. 1-2.

<sup>11</sup> Statens Kunstfonds Projektstøtteudvalg for Musik: Evaluering af Ensemble Storstrøm 2014-2015, [https://kum.dk/fileadmin/KUM/Documents/Vidnet/Øvrige\\_Institutioner/Musik/Professionelle\\_ensembler\\_orkestre\\_bands\\_og\\_kor/Evaluering\\_af\\_Ensemble\\_Storstrom\\_SKF\\_9\\_december\\_2016.pdf](https://kum.dk/fileadmin/KUM/Documents/Vidnet/Øvrige_Institutioner/Musik/Professionelle_ensembler_orkestre_bands_og_kor/Evaluering_af_Ensemble_Storstrom_SKF_9_december_2016.pdf), s 2-3.

<sup>12</sup> Guldberg, J. (2005). "Statens Kunstfond: stridsæble og forskningsgenstand." *Kulturkritik og Kulturkamp* (pp. 144-193). Klim, s. 153.

Figur 2 Okestre og ensembles omverden



*der laver de populære koncerter efterhånden, så nu er der faktisk ingen grund til, at vi også skal spille Elvis Presley eller Abba eller Pirates for den sags skyld, fordi det er der nogle andre, der kan ligeså fint, og så kan vi få lov til at koncentrere os om det, vi er allerbedst til."*

Formidlingsmedarbejder

musik spillet af klassiske orkestre og ensembler. Med kommunernes overtagelse er der opstået musikalske udkanter, der er mere markante end før.

### Tidsånd og legitimitet

Fremvæksten af det moderne samfund og moderniteten som tilstand har i Vesten betydet, at tilværelsen har været under endnu hurtigere forandring siden midten af det 20. århundrede. Sociologen Anthony Giddens har beskrevet, hvordan vi skal forholde os reflekteret til alt, fordi vi er *frisat* fra traditionen. Intet er givet, og hver især skal vi forsøge at skabe mening<sup>13</sup>. Kaare Nielsen peger på, at denne frisætning har betydet, at "det i stigende grad er æstetiske smagspræferencer, der skaber orientering for individerne og motiverer dem for at handle."<sup>14</sup>

For musiks vedkommende blev fx rockmusik og dens mange subgenrer stærkt forbundet med ungdom, med oprør mod det etablerede (fx den klassiske musik, som opererede med de frem-

### Omverdensbetingelser

I det følgende beskriver vi de aktuelle omverdensbetingelser for ensembler og orkestre. En oversigt over de beskrevne elementer i omgivelserne fremgår af figur 2.

### Det kommunale perspektiv

Siden strukturreformen nedlagde amterne, har orkestre og ensembler fået en stærkere og tydeligere kommunal forankring. Hvor de amter, hvor der var orkestre og ensembler, var ansvarlige for at disse kom ud til et større område, optræder de kommuner, som nu giver tilskud, som de egentlige ejere af orkestrene, og helt forståeligt, knytter de dem tættere til sig. Dette kommer fx til udtryk i Ensemble MidtVests rammeaftale, som er indgået med fire såkaldte *ejerkommuner*. Amternes forsvinden har betydet flere huller på Danmarks-kortet, når det gælder adgang til at høre levende

13 Kaare Nielsen i Langsted 2010, s. 29.

14 Ibid.



medgørende noder)<sup>15</sup> og en hel generations musikalske udtryk. Gennem valget af musik udtrykte man, hvem man gerne ville ses som, og det modsatte. I den udvikling syntes den klassiske musik at miste legitimitet. I undervisningssammenhænge blev klassisk musik i 1970'erne forstået som eksponent for "det borgerlige samfund" og The Establishment og alt det, man som generation distancerede sig fra. I det forløb var der mindst en generation, som sjældent blev præsenteret for den klassiske musik, og som derfor heller ikke i dag præsenterer den for deres børn. Frisættelsen af værdier betød, at det ikke længere syntes rigtig at pådutte den opvoksede ungdom en musik, som de ikke havde kendskab til i forvejen, og da sammenspil nu især foregik på rockinstrumentarium, udgrænsedes også akustiske instrumenter. Forestillingen om et kulturelt enhedspræg blev trængt,<sup>16</sup> og musikundervisning i skolen blev demokratiseret, og en tilsyneladende værdineutral tendens prægede musikundervisningen. Dette åbnede imidlertid flanken for delkulturelle værdikriterier med stigende intolerance til følge.<sup>17</sup> En kendsgerning er det også, at lærer- og pædagoguddannelserne samlet har mistet timer på den fag-faglige del af uddannelsen – på pædagoguddannelsen er faget ikke længere selvstændigt, men indgår i UMD = udtryk, musik og drama. I gymnasiet ophørte musik som obligatorisk fag i 2005. Det var første gang i gymnasiets historie, og overhovedet i skolesystemet, at musik forsvandt som fag.<sup>18</sup> Alt dette har været medvirkende til en nedadgående spiral, når det gjaldt unges kendskab til klassisk musik. Musikfagets stilistiske, historiske og kulturbestemte udtryksformer blev nedtonet med et dannelsesstab som følge. Mediernes stadig større satsning på segmentering baseret på aldersgrupper betød ydermere, at lyden af klassisk musik i radioen i høj grad blev forbundet med ældre (P2), et indtryk man også fik bekræftet, hvis

man bevægede sig ind blandt publikum i en koncertsal. Det satte legitimiteten under pres.

Folkeskolen har stadig musikundervisning, men folkeskolereformen i 2014 indførte også det nye begreb åben skole, der bygger på at skolens møde med omverdenen havde stor læringsmæssig betydning. Under den hat er det oplagt, at børn kommer til at møde orkestre og ensembler. Levende Musik i Skolen (LMS) er en af de organisationer, der har erfaring med hele feltet af skolekoncerter, og som derfor har mange kontakter rundt omkring. En organisation som den vil kunne være med til at afdække hvilke børn, der oplever levende klassisk musik. I de seneste årtier er de skarpe grænser mellem genrerne tilhængere slebet ned, og for børn er klassisk musik endnu hverken elitær eller særlig fin. Hertil kommer, at DR via Sigurd Barrett og serier som Vidunderbørn og Den Klassiske Musikquiz har været med til at popularisere den.

### Legitimiteten er under pres

Nanna Kann-Rasmussen beskriver, hvordan der også er sket en forandring i kulturinstitutionernes institutionelle verden. Af dem forventes det, at de i højere grad end tidligere skal: "hente deres legitimitet med ydelsen af *samfundsrelevante* bidrag til fællesskabet."<sup>19</sup>

Det er omverdenen, der bestemmer, om disse bidrag anses for at være samfundsrelevante, og omverdenen er ikke altid en entydig størrelse, når det gælder legitimitet.

Kunstens publikum og betydningen af kulturforbruget har ændret sig. Vi anvender i stadig stigende grad kunst og kultur til at skabe mening med livet for herigennem at konstruere vores egen og vores kollektive identitet. Men der er ikke overensstemmelse mellem, hvad publikum, institutioner og politikere forstår som kilde til legitimitet. På baggrund af forskellige rapporter om publi-

<sup>15</sup> Se Larsen (2013).

<sup>16</sup> Nielsen, Frede V. (2010). Musikfaget i undervisning og uddannelse: Status og perspektiv 2010. København: Danmarks Pædagogiske Universitetsskole. Aarhus Universitet, s. 9.

<sup>17</sup> Ibid.

<sup>18</sup> Ibid s. 15.

<sup>19</sup> Kann-Rasmussen, N. (2016) a. For samfundets skyld-Kulturlederes forestillinger om legitimitet og omverden. Nordisk kulturpolitisk tidsskrift, 19(02), s. 209

NAVN	NØGLEORD /LEGITIMITET BEROR PÅ	RELEVANTE PERSONER
Inspirationsregimet	Uafhængighed af andres anerkendelse. Kreativitet, passion og forestillingsevne. Mangel på objektive målekriterier	Skønånder, kunstnere, gale mennesker (der drømmer, gør oprør og har store oplevelser)
Det domestiske regime	Loyalitet, tradition, familie, gode manerer, trofasthed	Familien, "faderen"
Opinionsregimet	Andres genkendelse og anerkendelse (ikke egen selvagtelse)	Kendte, journalister, meningsdannere
Borgerregimet	Solidaritet, kollektivets interesser. Modsætning til individuelle interesser	Ingen enkeltpersoner (undtaget repræsentanter for grupper)
Markedsregimet	Køb, salg, rigdom opportunisme	Købere og sælgere
Det industrielle regime	Effektivitet, funktionalitet professionalisme	Ekspertter, effektive og produktive professionelle

Skemaet taget fra Kann-Rasmussen 2016 b:81

kums møde med kunst opsummerer kulturforskeren John Holden, at publikums forestilling om legitimitet er, at den kunst, de møder, er fantastisk, provokerende, tankevækkende og transcenderende og tilføjer noget til forståelsen af livet. Holden karakteriserer den form for legitimitet som kulturens *iboende værdier*. Institutionerne oppebærer ikke længere respekt i kraft af sig selv eller deres professionalisme. De bliver i dag spændt for målstyring, som de ikke selv er medbestemmende i forhold til. Derfor befinder de sig ofte i et krydsfelt, her eksemplificeret af Teaterdirektør Nicholas Hytner i *The Observer* 12. januar 2003:

*”Orkestrene blev angrebet ikke for kvaliteten af deres spil, men for den uacceptabelt lave andel af unge blandt deres publikum. Det er klart, at der er noget, der hedder det unge publikum, og alle accepterer, at det er en god ting. Der er også en hvid middelklasse og et midaldrende publikum, og det er en meget, meget dårlig ting. Indtil for nylig fik The National Theatre’s publikum værre anmeldelser end det, der blev vist på scenen. Så var der nogle, som lagde mærke til nogle unge med stick-er i ørerne, og anmeldelserne lysnede. Vi må stoppe dette. Der er intet specielt godt ved et specielt publikum. Vi må holde op med at måle succes af et kunstnerisk foretagende gennem dets evne til at tiltrække et officielt godkendt publikum. Vi ønsker et mangfoldigt publikum, fordi*



*vi ønsker et mangfoldigt repertoire. Vi ønsker et publikum som understøtter oplevelse og nyskabelse, og det er altid en udfordring.”*  
*Nicholas Hytner i Observer, her citeret fra Holden 2006 s. 27*

Det institutionelle niveau må balancere mellem publikum og politikere. I institutionerne eksisterer en stærk tro på de indre, professionelle værdier, men man behøver også andet, nemlig tilskud. Institutionerne må derfor skabe sammenhæng mellem deres egne *professionelle værdier*, og det politiske niveau.<sup>20</sup>

Politikeres legitimitet bunder ofte i, hvad man kan opnå med kunst og kultur – ofte med inddragelse af andre agendaer som økonomi og sundhed. Dette benævner Holden den *instrumentelle værdi*. Fokus på den betyder, at tilskud ofte øremærkes i forhold til bestemte prioriteringer, som indbyrdes kan modsige hinanden. Endvidere er det nødvendigt at måle, om man opnår det mål, der er blevet sat. Kun det, der var målet, kan derfor begribes. Fokus på instrumentelle værdier kan ikke anerkende den iboende værdi.

### Iboende værdi eller for samfundets skyld?

Med sin model for kulturpolitiske logikker og rationaler fra 2006 har Dorte Skot-Hansen skabt en brugbar ramme for, hvilke underliggende kræfter som er med til at forklare de forskellige logikker, der styrer kulturlivet, herunder også ensembler og orkestre. Skot-Hansens model tager afsæt i to logikker<sup>21</sup>

- en **ekspressiv** logik, der vægter oplevelsen, og hvad kulturen betyder, frem for hvad den *gør*, med et underliggende oplevelsesrationale og
- en **instrumentel** logik, som i højere grad fokuserer på, hvad kulturen *gør*, frem for hvad den *betyder*.

Mens alle informanter i det klassiske musikmiljø, når de beskriver ensembler og orkestres virke, har omtalt deres 'kerneydelse' (for landsdelsorkestrenes vedkommende deres symfoniske koncerter, og for ensemblerne deres kammermusikrepertoire) rettet mod deres 'kernepublikum' og dermed indskrives sig i en ekspresiv logik, hvor legitimeringen overvejende findes i oplevelsen og den umiddelbare nydelse ved musikken, som bygger på nedarvede eller tillærte forudsætninger, indskrives stort set alle andre aktiviteter i en mere instrumentel logik.

Holden og Kann-Rasmussen peger på forskellige typer af kulturpolitiske legitimeringer, hvilket Kann-Rasmussen udbygger yderligere i artiklen *Rationaler som retfærdighedsregimer i kulturpolitikken*.<sup>22</sup> Med sociologerne Boltanski og Thévenot som udgangspunkt opregner hun seks forskellige typer af legitimitet eller *regimer*, der

<sup>20</sup> Holden, John. (2006). Cultural value and the crisis of legitimacy. s. 27, Kann-Rasmussen (2016) a, s. 209.

<sup>21</sup> Hvenegaard, Casper, Henrik Jochumsen, and Dorte Skot-Hansen. 2011. Biblioteket i byudviklingen: oplevelse, kreativitet og innovation. Danmarks biblioteksforening, s.4.

<sup>22</sup> Kann-Rasmussen, N. (2016) b. "Rationaler som retfærdighedsregimer i kulturpolitikken". Nordisk Tidsskrift for Informationsvidenskab og Kulturformidling, 5(2).

hver især forstår sig selv som universelle der, hvor de har gyldighed. Se figur side 17.

I sin gennemgang af de forskellige kunstpolitiske legitimitetsforståelser karakteriserer Kann-Rasmussen den udvikling, som har karakteriseret dansk kulturpolitik. Fra forståelsen af kunst som noget, der havde en iboende værdi (Inspirationsregimet), til etableringen af Kunstfonden (Borgerregimet) til en større instrumentalisering ud fra ønsket om at nå ud til flere (Opinionsregimet), til fokus på oplevelsesøkonomi og kunstens markedsmæssige værdi (Markedsregimet). Kann-Rasmussen finder hverken, at det domestiske regime eller det industrielle regime indgår som legitimering for tildeling af støtte til kunst og kultur. Sidstnævnte finder hun dog repræsenteret via institutionernes New Public Management forvaltningspraksis.<sup>23</sup> Man må dog spørge, om ikke orkestre og ensembler for at oppebære tilskud skal fremstå som flittige, effektive, koncentrerede, med styr på arbejdstid og udsolgte sale. Særlig styr på arbejdstiden i et fællesskab som et orkester, kan være en udfordring. Dels sidder nogle instrumenter "på bænk" parate til udskiftning (hvilket aldrig kommenteres som spild, når det gælder fodbold), dels kan en kommunal embedsmand spørge: "Jamen holder I alle sammen sommerferie på samme tid?" Kann-Rasmussen gennemgår de forskellige kulturpolitiske rationaler ud fra idéen om, at de netop er legitime forstået ud fra hver deres etablerede logik, mens Jones igen påviser, hvordan publikum, professionelle institutioner og kulturpolitikere vægter forskellige rationaler. Begge forskere peger på, hvordan institutioner selv er blevet ladet tilbage med et ansvar for hele tiden at skaffe legitimitet i omverdenen.

## De legale og styringsmæssige rammer

### Landsdelsorkestrene

Landsdelsorkestrene modtager gennem finansloven driftstilskud fra Kulturministeriet. Den statslige bevilling til landsdelsorkestrene administreres af Slots- og Kulturstyrelsen. Landsdelsorkestrene modtog i 2016 i alt 142 mio. kr. i statslige driftstilskud. Dertil modtager orkestrene i varieret omfang driftstilskud fra det kommunale niveau. *Sønderjyllands Symfoniorkester* og *Copenhagen Phil* er overvejende finansieret af statslige tilskud, mens hovedtilskudsydere til *Aarhus Symfoniorkester*, *Odense Symfoniorkester* og *Aalborg Symfoniorkester* er den specifikke kommune.

Forskellene i den kommunale tilskudsfordeling til orkestrene kan primært føres tilbage til implementeringen af strukturreformen og nedlæggelsen af amterne i 2005. Med strukturreformen overgik de amtslige tilskud til Copenhagen Phil (dengang Sjællands Symfoniorkester) og til Sønderjyllands Symfoniorkester til staten. Herved blev disse orkestre tilnærmelsesvis rent statsfinansierede. For så vidt angår Sønderjyllands Symfoniorkester ydede staten frem til 1990 af kulturpolitiske grunde 75 procent af det samlede

offentlige tilskud til Sønderjyllands Symfoniorkester, mens statens tilskud til de øvrige landsdelsorkestre ikke oversteg 50 procent. Dette er det historiske grundlag for det nuværende forholdsvis lave kommunale tilskud til Sønderjyllands Symfoniorkester. Efter kommunalreformen er mangel på lokalt ejerskab blevet sårbar konstruktion både for dem og for Copenhagen Phil.

*"Vi skal jo også understrege, at vi er et orkester med et hjemsted. Vi er ikke [...]s orkester. Vi er landsdelens. Vi er lokalt kendte i [...] på gaden. Det er klart at vores hjemsted har en central placering i den profil, orkesteret har. Det kan vi ikke ændre på. Men vi bestræber os meget på at nedbryde de barrierer, der er rent lokalt-patriotisk i forhold til de andre kommuner også. Der er vi oppe mod forskellige politiske holdninger i de respektive politiske byråd, der sidder. Der sker jo også fra tid til anden en udskiftning. Der er vi meget målrettede og arbejder med de politikere. Men det bærer ikke altid lige meget frugt. Bestyrelsesformand*

Landsdelsorkestrenes formål og opgaver er fastsat i musiklovens §§ 4-7. Loven rummer en række kulturpolitiske forpligtelser, som landsdelsorkestrene skal opfylde for at kunne modtage stats-tilskud. § 4 fastsætter således ikke blot, at landsdelsorkestrene skal medvirke til fremme af musiklivet i deres respektive landsdele, men tillige at følgende betingelser skal være opfyldt for at opnå statslig støtte:

1. at det er orkestrets hovedopgave at afholde orkesterkoncerter omfattende et alsidigt repertoire af såvel ældre som nyere og nye musikalske værker, herunder nordiske og i særdeleshed danske værker, der er komponeret efter år 1900,
2. at orkestret består af fast engagerede helårsbeskæftigede musikere og har en sådan størrelse og sammensætning, at grundlaget for fremførelse af det i 1) nævnte repertoire på kunstnerisk forsvarlig måde er til stede,
3. at orkestret i et rimeligt og kunstnerisk forsvarligt omfang er til rådighed for ballet- og musikdramatiske forestillinger, herunder forestillinger med Den Jyske Opera, og for det stedlige musikkonservatorium som professionelt studieorkester,
4. at orkestret søger sine opgaver løst i samarbejde med de øvrige landsdelsorkestre og med andre musikinstitutioner, og
5. at orkestrene efter behov og i rimeligt omfang afholder koncerter i og uden for landsdelen.

Rammeaftalerne med Kulturministeriet fastsætter en række specifikke mål og forpligtelser, som landsdelsorkestrene skal opfylde. Disse kan fx være publikumsudvikling, regional forankring, fødekædetiltag samt formidling af klassisk musik til børn og unge m.v. Orkestrene imødekommer dette ved at afholde symfonikoncerter samt tilbyde en bred vifte af øvrige tiltag og koncertformer med hele eller dele af orkestret, fx kammerkoncerter, kirkekoncerter, skole- og plejehjemskoncerter, børne- og familiekoncerter og for norges vedkommende turnévirkning.

23 Ibid. s. 81-82.

## Rammeaftalerne

Rammeaftalerne er som udgangspunkt fireårige. I øjeblikket falder perioderne sammen med kommunalvalg, hvilket beklages af nogle orkestre og ensembler: i det kommunale system gør den tidsmæssige placering dem meget udsatte på penge til drift. I rammeaftalerne beskrives orkestre og ensembles overordnede finansiering samt formål, vision, opgaver og resultatmål. Rammeaftalerne er baseret på orkestres og ensembles egne strategier, der igen forholder sig til musiklovens bestemmelser samt kulturministerens musikhandlingsplaner, hvori der angives politisk definerede satsningsområder for dem. Man kan dog mere end ane manglende statslige input eller visioner for orkester- og ensembleområdet. I musikhandlingsplanen *Talent forpligter 2015-18*,<sup>24</sup> er landsdelsorkestrene blot nævnt en enkelt gang: "I de næste rammeaftaler med landsdelsorkestrene skal stilles krav om en aktiv talentudvikling fx gennem samarbejde med konservatorierne", noget der allerede er angivet i Musikloven §4. Her må man konstatere, at det politiske niveau svigter. Det synes mærkeligt for ikke at sige meget lidt visionært ikke i højere grad at inddrage nogle af de største og dyreste spillere, når det gælder visioner for musiklivet?

*"Man kan sige, rammeaftalerne gør ingen skade, men de gør også kun begrænset gavn. Det er udmærket at have en retningsgivende aftale, det er udmærket at sætte sig ned sammen med sin bestyrelse, sammen med sit programudvalg og sin tillidsrepræsentant og sige, "Hvorfor er vi her? Hvad er det vi gør? Hvad er det vi tænker? Og selvfølgelig sige, hvilken retning". Og så går vi ind hvert fjerde år: "Hvad skal der ske på den store klinge". (...) Men det, der nogle gange sker, det er jo, at der kommer en hel masse forpligtelser i rammeaftalerne, uden nye midler. Det er jo tit det, man har oplevet. Og det der tit sker nu, det er den der detailstyring fra politisk side, at i stedet for at man giver et overordnet driftsmiddel indenfor en lovgivning, så går man ind nu og leger julemand, og så giver man lidt øremærkede penge hist og pist..*

*Ekstern informant*

### Basisensemlerne

Basisensemlerne som alle er dybt involveret i talentarbejde på flere platforme og niveauer, nævnes ikke i planen overhovedet. De modtager støtte fra *Projektstøtteudvalget for Musik* i henhold til Lov om Musik, jf. lovbekendtgørelse nr. 184 af 3. januar 2008 og efterfølgende ændringer. Tilskud til basisensemlerne er ikke og har aldrig været ekspliciteret i loven, men bevilges i henhold til Musikloven kapitel 2, Støtteområder, indenfor den af Finanslovens fastsatte ramme.

Orkestre og ensembler følger op på de indgåede aftaler gennem årlige afrapporteringer, der afholdes i København. Processen

for indgåelsen af rammeaftalerne varetages af Slots- og Kulturstyrelsen. Slots- og Kulturstyrelsen/Kulturministeriet har i 2017 indgået nye rammeaftaler med landsdelsorkestrene for perioden 2016-2019.

### Økonomi

Regeringens omprioriteringsbidrag på to procent betyder, at der de næste år vil blive færre musikere i orkestrene. Dette vil ramme orkestrene forskelligt afhængigt af tilknytningskommuner. I første omgang er det blevet pålagt Copenhagen Phil at bære besparelserne. Odense kommune har valgt at friholde orkestret for besparelser gennem øgede tilskud, men især Aarhus og Sønderjylland skrumper. De små basisensemler er hårdt ramt af samme to-procents besparelse. Også her er der forskel på, hvordan situationen takles, ligesom det er meget forskelligt, hvordan fx fonde agerer i området. Hårdest ramt er Esbjerg. Det lille antal musikere og de små administrationer gør dem utrolig sårbare i forhold til statslige besparelser, og samtidig også overfor kommunale besparelser. For hvis kommunen sparer, sætter staten også sit beløb ned, og udover stor usikkerhed, der rammer planlægningen, betyder det, at næsten al energi går på at skaffe flere midler. I ensemblerne er der få mennesker at spare på, og da identiteten er hængt op på instrumentering og repertoire, er spareknipte dybt indgribende for hele identiteten. Da orkestre og ensembler i sin tid blev oprettet, var der i provinsen ingen koncertsale. De blev langsomt bygget op igennem de næste halvtreds år af kommunerne. Salene er der, publikum er der, men orkestre og ensembler har svært ved selv at skaffe midler til drift fra andre tilskudsgivere. Den klassiske musik er virkelig udfordret, for den er stort set drift - den er der kun, når musikken spiller. I henseende til sponsorater er publikum et problem. Sponsorater giver man for at nå et bestemt publikum, eller for at kunne knytte an til værdier, som man ønsker at blive forbundet med. Populærmusikken identificeres med det at være ung, vital og med på beatet og sponsoreres derfor gerne, hvilket man ser på festivaler. Ældre drikker også øl, har mobiltelefoner og spenderer, men som attraktivt koncertpublikum, er de ikke blevet opdaget endnu.

*"Vi støvsuger hele fondsområdet, hvor vi står med det problem, at de ting, som vi laver, ikke nødvendigvis er mega innovative hele tiden - eller når de er det, er det nødvendigvis ikke de ting, som vi har brug for flest penge til. Og i og med at fondene gerne vil støtte projekter, er det nogle gange de dyre projekter... altså en tur til New York er ikke i sig selv innovativ. Det er en fantastisk ting - den har en kæmpeværdi for alle dem, der bidrager økonomisk til det ... men det er ikke innovativt for publikum eller i forhold til de ting, som i øjeblikket er i højsædet hos fondene.*

*Bestyrelsesformand*

<sup>24</sup> Kulturministeriet (2015). Talent forpligter. Musikhandlingsplan 2015-18, s. 5.

## Fonde og EU-midler og forskning

Kulturpuljer, fonde og EU-midler er alle mulige tilskud, men i forskellig grad. EU understøtter ikke nationale orkestre i sig selv, men i samarbejde med hinanden og med forskningsinstitutioner. *How the Lion learned to Moonwalk* var et EU-finansieret - publikumsudviklingsprojekt med deltagelse af danske og svenske orkestre og forskningsmæssigt forankret i Malmø, København og Kolding. I øjeblikket finansierer EU et andet orkesterprojekt med 7 orkestre og en forskningsinstitution, der skal undersøge, hvordan klassiske musik kan forbinde sig til digitale medier.<sup>25</sup> At søge EU-midler er imidlertid tidskrævende, usikkert og slidsomt, så umiddelbart er det svært at se orkestre og ensembler i spidsen rent arbejdsmæssigt. Skal det gennemføres, skal man involvere forskere, der kan få hjælp og støtte fra deres forskningsstøtteenheder, og det ville være en fin mulighed. Men tilskud til forskning i musik er bekymrende lille. I 2017 har Kulturministeriets Forskningsudvalg ikke fundet et eneste musikrelateret projekt støtteværdigt.<sup>26</sup> Den samme tendens gælder i øvrigt de musikvidenskabelige miljøer. Musik er trængt i forskningsverdenen, og det lader til at være en nedadgående spiral. Når området ikke anerkendes her, er den akademiske legitimitet ikke en mulighed. Psykologer og hjerneforskere er dem, der har størst succes, men de beskæftiger sig hverken med landsorkestre eller ensembler.

Kulturmidler uddeles både af kommunerne, regionerne og af staten. De gives til projekter (ikke til drift). For regionernes midler gælder det, at der skal være tale om udviklingsprojekter eller netværksprojekter. Enkelte ensembler har ansøgt om sådanne midler fx til publikumsudvikling. Endnu mangler man at se fonde, som laver en langsigtet, profileret synliggørelse af hele orkester- og ensemblelandskabet i lighed med Bikubens støtte til scenekunsten (bl.a. med uddeling af Reumert-prisen).

Mange fonde giver som sagt ikke til drift. Der er dog visse glædelige tegn på forandringer i landskabet: bl.a. støttes *Concerto Copenhagen* af Augustinusfonden, *Sallingfonden* støtter Aarhus Symfoniorkester med 5 millioner fordelt over 5 år til udvidelse af orkesteret med to musikere (violiner). Orkestre og ensembler beretter imidlertid om, at fonde vil have mere og mere indflydelse på de projekter, som der søges om midler til. Den lange forhandling kan ydermere resultere i at fonden trækker sig, og så er tiden spildt. Der er yderligere problemstillinger knyttet til fondene. Se side 76 og 99.

I Vestjylland har man afsøgt grundlaget for at indføre *Kulturpakker* på tværs af områdets kulturinstitutioner for derigennem at synliggøre sig for et større publikum, som både kunne tiltrække erhvervslivet og kulturturisme på tværs af regionen.<sup>27</sup>

25 One, An Orchestra Network for Europe 2014-2019, EU-støttet projekt, <http://www.creativeurope.eu/funded-projects/one---orchestra-network-europe>.

26 Oversigt over støttemodtagerne af Kulturministeriets Forskningspulje i 2017: [https://kum.dk/fileadmin/KUM/Documents/Nyheder%20og%20Presse/Nyheder/2017/Oversigt\\_over\\_stoettemodtagere\\_af\\_Kulturministeriets\\_Forskningspulje\\_2017.pdf](https://kum.dk/fileadmin/KUM/Documents/Nyheder%20og%20Presse/Nyheder/2017/Oversigt_over_stoettemodtagere_af_Kulturministeriets_Forskningspulje_2017.pdf). Her sættes ikke spørgsmål ved udvalgets arbejde, vi konstaterer blot, at musikområdet/orkesterområdet også her forskningsmæssigt er fraværende.

27 Kulturpakker: Regionalt støttet projekt om etablering af kulturpakker med henblik på at styrke kulturturisme og erhvervsliv. <https://www.rm.dk/siteassets/vaekstforum/handlingsplaner/opfolgning-marts-2015/turisme/rethink-kulturturisme0315.pdf>

## Orkesterstørrelserne

Under forudsætning af, at regeringen fortsætter sin besparelse på 2 procent hvert år, at Copenhagen Phil bærer besparelsen for alle orkestre de første fire år, og kommuner og egenindtægter i øvrigt er uændrede, så vil orkesterstørrelserne udvikle sig de næste 15 år på følgende måde:

ORKESTER	2017 antal musikere	2032 antal musikere
Aalborg Symfoniorkester	60	56
Aarhus Symfoniorkester	61	56
Copenhagen Phil	62	43
Odense Symfoniorkester	68	63
Sønderjyllands Symfoniorkester	53	44

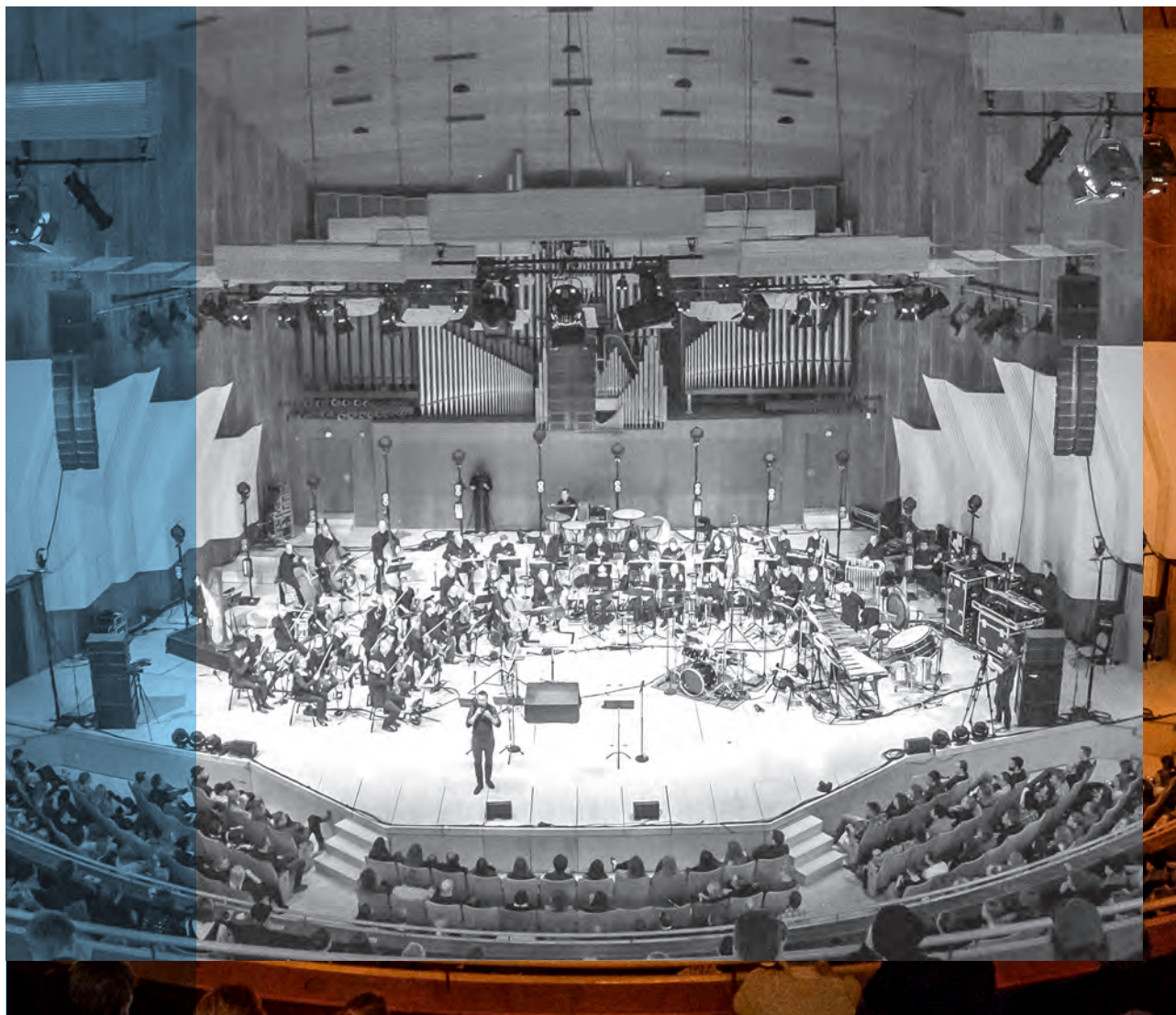
Egen beregning baseret på LOF's oplysninger om 2017 og finanslovsoverslagene.

Orkestrene vil være så små, at musik fra senromantikken og det 20. og 21. århundrede (fra Bruckner, Mahler, Wagner, Richard Strauss, over Stravinskij, Prokofjev til Nørgård, Abrahamsen, Bent Sørensen, Simon Steen Andersen og andre nulevende komponister) kun vil kunne spilles ved samarbejdsprojekter mellem orkestrene, skønt værkerne udgør væsentlige dele af det symfoniske repertoire. Ligeledes vil samarbejderne med *Den Jyske Opera* blive berørt, idet *Copenhagen Phil* og *Sønderjyllands Symfoniorkester* ikke umiddelbart vil kunne akkompagnere. Derfor kan man frygte, at orkestrene kannibaliserer hinanden med mindre muligheder for at dække hele Danmark til følge. Også mulighederne for at nå ud med pædagogiske tiltag vil blive indskrænket. Der er færre til at tage af sted. For ensemblerne vil det betyde lukninger.

## Publikum

Der er meget lidt tilgængeligt data, der handler om publikums udbytte, idet man måler på det, man umiddelbart kan måle på. At anvende betegnelsen "klassisk musik" i undersøgelser kan være problematisk? Kulturvaneundersøgelsen fra 2012 opererer med såkaldte borgerkort, hvoraf det fremgår, at " (...) klassisk musik (...) høres af personer med overvejende traditionelle værdier. Lyttere af klassisk musik har markant elitære værdier."<sup>28</sup> Om klassisk musik her refererer til Lumbye, Lange-Müller eller Per Nørgård fremgår ikke. I en postmoderne værdirelativistisk verden kan andre musikformer og popkulturen også udtrykke elitære værdier, for i dag er det elitære ikke knyttet til bestemte musikformer. Hvad man hører af musik peger ikke entydigt på bestemte værdier, snarere udtrykker man værdier *gennem* den musik, man hører. Faktum er, at der mangler undersøgelser og analyser, der forskningsmæssigt kan

28 Bak, L., Epinion, & Leadership, P. (2012). Danskernes kulturvaner 2012. Kulturministeriet s. 35.



forbinde ensemblernes og orkestrenes publikumstal med kvalitativt baserede og reflekterede undersøgelser om, hvorfor folk bliver ved med at gå til koncerter.

### Omnivore

Vi startede med at forholde os til begrebet "bruger". I den forbindelse vil vi også nævne *altæder-kulturen* (omnivore). Sociologen Pierre Bourdieu fandt, at intet sted udtrykte man så hierarkiseret smag som hos musikpublikummet.<sup>29</sup> Peterson og Kerns<sup>30</sup> sociologiske undersøgelser af udviklingen af amerikanske smagspræferencer har påvist, hvordan der er sket et skift i de elitæres kulturforbrug. "Den gode smag" er nu langt mere differentieret end tidligere tiders. Kun at kende til en kulturform *eller* til en kanon

opfattes i dag "lige frem som udtryk for, at man er indskrænket"<sup>31</sup>. Det altædende går imidlertid kun den ene vej. Der at ingen tal viser, at folk, der ligger langt nede i det samfundsmæssige hierarki, laver en tilsvarende cross-over/altædning.

Nogle forskere problematiserer dog altæderens fremkomst, idet de hævder, at middelklassen da vist nok altid har plukket fra den kulturelle buffet, og at det er mangel på tidsmæssigt udstrakte analyser, der har skabt troen på at denne findes. Det er rigtigt, at der er sket en åbning af middelklassens kulturelle forbrug, men altæderens kendetegn er ikke forbruget i sig selv, men snarere det forhold at kunne indtage ekspertpositioner i forhold til mange forskellige kulturelle udtryk. Alle har sikkert hørt sådanne udsagn på vej ud fra en koncertsal. At demonstrere kulturel kapital handler i

29 Bourdieu P. (1984). *Distinction: A Critique of the Judgement of Taste*. London: Routledge, s.1

30 Peterson R., Kern R. (1996). Changing highbrow taste: From snob to omnivore. *American Sociological Review* 61, s. 900-907.

31 Eriksson i Langsted (2010), s. 81.

dag ifølge Crawford<sup>32</sup> om at kunne fordøje alt og sige, hvordan det smager.

I kvalitative undersøgelser har der i forskningssammenhænge været fokus på at beskrive mødet med den ritualiserede oplevelse som symfoniorkesterkoncerten er. I musikforskeren Christopher Smalls bog *Musicking*<sup>33</sup> sammenligner han fx koncertoplevelsen med at deltage i en katolsk messe. Koncerten er ikke bare genoplevelse af en århundrede gammel tradition, men en her og nu bekræftelse af de forbindelser, som er rodfæstet i menighedens egen historie.<sup>34</sup> Smalls *musicking* (eller musikering, som foreslået af Kaargaard Nielsen og Krogh<sup>35</sup> 2014) er den proces af relationer, hvori lyden af musik indgår sammen med alt det, der omkranser musikken – det være sig personer, tanker, idealer og fantasier.<sup>36</sup>

*”Vi og andre har prøvet, at publikum skal sidde på puder omkring eller midt i orkestret, eller gå rundt eller andet. Det kan være et udmærket krydderi at komme på kernekompetencen. Men vi må ikke glemme det, der er fokus. Jeg ved, man andre steder har forsøgt at inddrage unge studerende og spurgt, hvad de gerne ville. Deres svar var klart, at de gerne ville have en traditionel klassisk koncert.”*

Leder

## Førstegangspublikum

Det dokumenterede traditionstab har fået flere forskere til at undersøge førstegangspublikumets møde med ritualerne. Musiketnologerne Dobson og Pitts<sup>37</sup> lavede med udgangspunkt i andres undersøgelser et grundigt (og derfor meget smalt) etnografisk feltarbejde, hvor unge koncertgængere hørte tre meget forskellige orkesterkoncerter i London. Informanterne opfattede sig selv som alment kulturelt interesserede, men havde ikke været til klassiske koncerter indenfor det sidste år. Det var gennemgående, at informanterne oplevede en stor afstand til det sædvanlige publikum, som de tænkte lyttede mere ”rigtigt” og værdsatte musikken på et plan, som informanterne ikke selv mente, de kunne leve op til. De følte sig mere klædt på til lytningen, når værkerne blev formidlet fra scenen. De var usikre på, hvor godt musikerne spillede, hvilket de specielt bemærkede i forhold til deltagelse i bifaldet. At der var tale om formaliserede omgangsformer, opfattede de som udtryk for respekt for de koncentrerede musikere, som fortjente opmærksomhed. De spottede hurtigt det ældre og velklædte og veltilpassede publikum, som så ud til at være fortrolige med alting,

32 Crawford, G., Gosling, V., Bagnall, G., Light, B. (2014 a). ”An Orchestral Audience: Classical Music and Continued Patterns of Distinction” in *Cultural Sociology* 8/4, s. 483-500.

33 Small, Christopher (1998). *Musicking: the meanings of performing and listening*. Hanover and London: Wesleyan University Press.

34 Ibid s. 96.

35 Kaargaard Nielsen, S. & Krogh, M. (2014). At Musikere. En Praktisk Orientering i Musikvidenskabens – i et Faghistorisk og Videnskabsteoretisk Lys, Danish Musicology Online, Vol. Special Edition.

36 Small (1998), s. 13

37 Dobson, M. C., & Pitts, S. E. (2011). ”Classical cult or learning community? Exploring new audience members’ social and musical responses to first-time concert attendance”. *Ethnomusicology Forum* (Vol. 20 /3, pp. 353-383). Taylor & Francis Group.

men som det på grund af aldersforskellen ikke var muligt at mingle med i al ubemærkethed. Inde i koncertsalen føltes det rart at opleve musikken i fællesskab.

*”Jeg kan slet ikke se os være et orkester, som igen sidder på den der ø og siger, ”jamen I skal komme til os, og I skal komme til os helt af jer selv”. Men vi oplever altså bl.a..... vi har satsset nogle år hårdt på universitetet. Og der havde vi nogle universitetsstuderende, der ringede herind som havde købt en billet til et eller andet med 50 procent rabat, og som så siger, ”jeg skal bare lige høre, skal vi sådan komme i gallakjole? Er der dresscode?” Og vi har det der med, at inde i koncertsalen der er orkestret noget særligt, derinde på den plads, der kan de noget særligt. Og når vi så kommer derind, så er det den oplevelse, vi skal have. Og den behøver vi ikke pille ved. Men vejen derind til der skal vi også være en aktiv medspiller. Og vi får dem ikke serveret længere, af gymnasiet og højere bla bla bla, eller højtuddannede folkeskolelærere og alt muligt som kommer, når man siger ”værsgo”. Altså, der skal vi selv ud og lave det der stykke arbejde. Og det vil vi også gerne, og det tager ikke noget fra vores faglighed, for det er – i hvert fald for os, der sidder rundt om musikerne og også for mange af de unge musikere – også vores faglighed.”*

Formidlingsmedarbejder

Crawford et al.’s sociologiske undersøgelse af studerende, der var blevet tilbudt en særlig billet-app fra *London Symphony Orchestra*, og som gav adgang til billigere billetter beroede på, at appen kun var blevet tilbudt til en gruppe af studerende (80 personer) fra Londons eliteuniversiteter. Da netop disse studerende derfor demografisk ville repræsentere fremtidens publikum, fandt forskerne, at det ville være interessant (via fokusgrupper) at undersøge deres oplevelse af klassisk live-musik<sup>38</sup>. Flere deltagere stillede spørgsmålstegn ved, hvorvidt klassisk musik absolut *skulle* være for alle? Ingen havde fx deltaget i fokusgrupper efter en fodboldkamp for at få flere til at overvære dem. De fleste havde i forvejen et forhold til klassisk musik, og måske derfor bemærkede de intet om det øvrige publikums alder. Det, der især syntes at befordre oplevelsen af musikken, var, at den krævede koncentration, indsigt og intellektuel medleven, noget som deltagerne ikke mente, at alle unge formåede, idet ikke alle var i stand til værdsætte, at man udelukkende skulle lytte. Undersøgelsens førstegangsdeltagere følte ligesom i Dobson og Pitts undersøgelse, at de manglede indsigt i, hvordan man lyttede ”rigtigt”. Flere beskrev endvidere den fælles, individuelle oplevelse som helt særlig. Undersøgelsen konkluderede, at de unge ønskede, at koncertoplevelsen skulle vedblive at være særlig. I beskrivelsen af hvad det var, de værdsatte ved en klassisk live-koncert, bekræftede de unge deres egne middelklasseværdier, og dermed anvendte de ifølge forskerne musikken som et område, hvor de lagde afstand til andre. I en anden samti-

38 På intet tidspunkt omtales hvilken musik, de medvirkende har hørt.

dig artikel<sup>39</sup> fastslog samme forskningsteam i øvrigt om brugen af app'en, at den var god til at skabe samhørighed med orkesteret, når det gjaldt billetkøb og information, men ikke til anden information som fx links til *YouTube*. Igen blev dette taget som udtryk for, at det fremtidige klassiske publikum ikke var interesseret i en åbning, men selv ønskede at skaffe sig viden.<sup>40</sup> Artiklen understregede i øvrigt, at der var meget forskel på, hvordan forskellige publikumsgrupper ønskede at anvende digitale platforme, og at udviklerne i højere grad skulle forstå denne forskel.

Man kan dog spørge, (hvilket ikke blev gjort) om den ekskluderende tilgang til musik ikke nærmere skyldtes de unges alder, end genren?

### Det dedikerede publikum

Hvorfor er der flest gråhårede til klassiske koncerter? Er der, som nogle forskere hævder, specielle ting, som man går efter som ældre lytter? Alder er den vigtigste faktor, når det gælder præference og musiksmag, fastslår musikforskeren Heiner Gembris i en oversigtsartikel om forskning i musiklytning, musikpræferencer og alder.<sup>41</sup> I barndommen er man generelt åben, men fordomsfriheden mindskes allerede fra 9 års-alderen. I de følgende år vender man sig mere og mod de jævnaldrende, og omkring 20 års-alderen synes smagen dannet. Musik forbindes i denne periode med følelsesmæssig intensitet, socialt tilhørsforhold og afgrænsning til andre. Den er stimulans og følger en i mange sam-

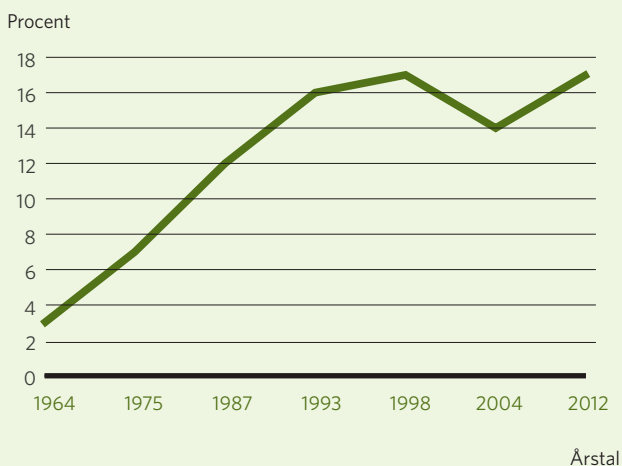
menhænge. I voksenalderen sker en ændring som resultat af livsbetingelser og begrænsningen af egentlig fritid. Intellektuel, koncentreret lytning reduceres ligesom interessen for at opsøge ny musik. Musiklytning bliver mere tilfældig og bestemt af konteksten. I alderdommen opstår et frirum for musik, som får forøget og dyb betydning. Fortroligheden med den musik man hører, synes at være meget vigtig. Genkendelsens glæde er i udstrakt grad tilgængelig, jo ældre man bliver. Musikken har ydermere en funktion som forbindelsesled til erindring og historie.

*"Og når vi så spørger de unge, så siger de: "Vi kan godt lide det der, I laver, men vi vil gerne have, der er nogle flere som os, der kommer". Og det er bakket op, jeg har snakket med én, der sidder på [kunstmuseum], og hun siger, hun ser nøjagtig de samme data. At de vil gerne se de samme udstillinger, de vil bare ikke komme sammen med "os". Så hun kan lave en rundvisning for +60'erne kl. 16, og så kan hun lave nøjagtig den samme kl. 17, men det er så for de 20-30-årige. +60'erne vil gerne komme samtidig med de unge, for så føler de sig yngre, men de unge vil gerne komme uden bedsteforældre. Så det er det, vi arbejder med nu. At prøve at pakke den og sige: "skal det så være fredag kl. 21 eller 21.30, eller hvordan er det så, at det kunne være sjovt for dem at komme?". For vi kan spille nøjagtig det samme, som vi spiller om torsdagen, hvis vi kan sikre os, at vi holder os væk og de får det for sig selv der." Formidlingsmedarbejder*

*"Vi har i vores administration en som fra år til år kender dem som bestiller billetter. Ved nærmest hvor hver enkelt vil sidde og sammen med hvem. Sådan en person er fantastisk. Derfor har vi et klart billede af vores kernepublikum, men det er ikke statistisk underbygget. Hun har været her i 28 år og har fulgt det hele vejen op. Når vi ikke har fulgt op på undersøgelsen, er det nok, fordi vi har følt, vi var velfunderede." Bestyrelsesformand*

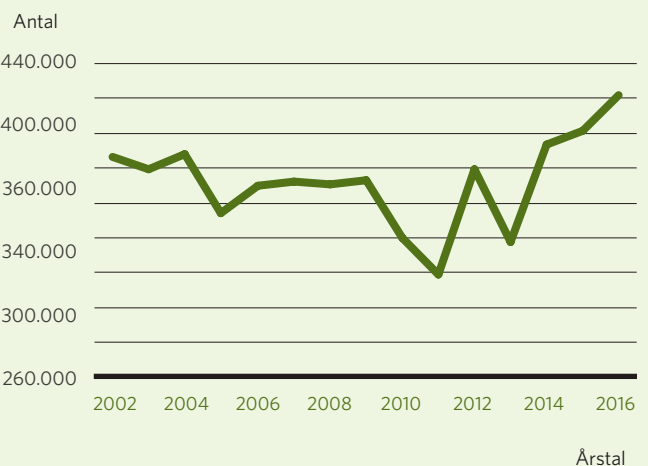
39 Crawford, G., Gosling, V., Bagnall, G., Light, B. (2014 b). Is there an app for that? A case study of the potentials and limitations of the participatory turn and networked publics for classical music audience engagement. *Information, Communication & Society* Vol. 17/9 40 Ibid. s. 1083.  
41 Gembris, Heiner (2005). Musikalische Präferenzen. Oerter, R. Stoffer, T. H. (red.): (2005). *Enzyklopädie der Psychologie, Spezielle Musikpsychologie*. Göttingen. Hogrefe, s. 279-342, og Larsen, C. R. (2015). Fortælling om musik som generations-, tids- og aldersmarkør. *Kulturstudier*, 6(2), 37-65.

**Figur 3** Andel af befolkningen, der har været til klassisk koncert inden for det seneste år



Kilde: Danske Kulturvaner 2012 (Bak 2012)

**Figur 4** Publikum til landsdelsorkestrenes koncerter 2002 til 2016



Kilde: Finansloven





## Publikumsudviklingen i Danmark

Interessen for at gå til klassisk musik har været stigende fra den første kulturvaneundersøgelse i 1964 til den sidste kulturvaneundersøgelse i 2012. Vi savner desværre surveydata fra perioden efter 2012. Andelen af befolkningen, der har været til klassisk koncert inden for det seneste år, er steget fra 3 procent til 17 procent. I 1998 og 2012 ligger aktiviteten på det højeste niveau. Se Figur 3.

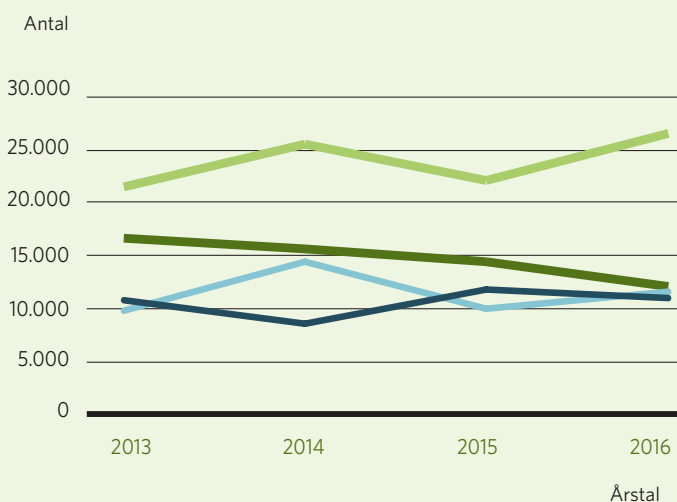
Billedet går igen, når vi ser på publikumsbesøg hos de danske landsdelsorkestre, idet statistikken går fra 2002 til 2016. Publikumstallet er steget fra lige knap 390.000 besøgende årligt til lige godt 421.000 besøgende. En stigning på 9 procent. Se Figur 4.

For basisensemlernes vedkommende viser udviklingen fra 2013-2016 en stigning fra 58.600 til 60.981 besøgende. Særligt Randers Kammerorkester har haft stigninger i perioden. Se Figur 5.

Athelas og Concerto Copenhagen har i perioden haft en samlet stigning fra 15.047 til 27.970. Særligt Concerto Copenhagen har haft en markant stigning, men da begge ensembler kan have store sæsonudsving afhængigt af fondsbevillingerne, er perioden for kort til at sige noget generelt om udviklingen i publikumsinteressen.

En anden indikator for publikumsinteressen er billetsalget til Danmarks Radios Symfoniorkester. Det er steget fra knap 45.000 til godt 101.000 fra 2006 til 2015. Stigningen er på 225 procent - hjulpet på vej af den nye koncertsal i 2009 og stigende også siden. Dette billede viser også som landsdelsorkestrene en vis afmatning under finanskrisen fra 2009 til 2011. Se Figur 6.

**Figur 5** Publikum til basisensemlers koncerter 2013 til 2016



Kilde: Ensemblernes årsrapporter

**Figur 6** Publikum til DR symfoniorkesters koncerter 2006 - 2015



Kilde: Danmarks Radio

### Publikumsudviklingen i Tyskland

De tyske symfoniorkestre og radiosymfoniorkestre har haft en markant stigning af besøgende i perioden fra 2001 til 2016. Besøgstallet steg fra 3,67 mio. billetter til 5,52 mio. billetter. Stigningen er på 48 procent. Se Figur 7.

### Publikumsudvikling i Sverige

Også i Sverige er interessen for klassisk musik øget. De svenske kulturvaneundersøgelser har vist en stigning fra, at 15 procent oplyser at have været til klassisk koncert eller opera inden for de sidste 12 måneder i 2007 til, at 18 procent oplyser det i 2014. Se Figur 8.

### Publikumsudvikling i England

Klassiske koncerter har en svagt nedadgående tendens, hvad angår publikumsbesøg at dømme efter den engelske kulturvane-statistik "Taking Part". Andelen af briter, der har oplyst, at de har været til koncert inden for 12 måneder, er faldet fra 8,3 procent i 2006 til 7,6 procent i 2016. Se Figur 9.

### Amerikansk nedtur

Interessen for klassiske koncerter er dalende i USA. Organisationen National Endowment for the Arts har gennemført surveys om befolkningens interesse for kunstarterne i de sidste mange år. Andelen af befolkningen, der har været til klassisk koncert inden for det sidste år, er faldet siden 1982 fra 13 procent til 8,8 procent i 2012. Se figur 10 Denne interesse er yderligere faldet i 2014 for de klassiske orkestres vedkommende oplyser League of American Orchestras.<sup>42</sup>

42 Voss, Zannie Giraud m.fl. (2016) Orchestra Facts 2006 - 2014 New York: League of American Orchestras

Amerikanerne har ligget på et relativt højt niveau, men er nu nede på nogenlunde samme niveau som englænderne. Andelen på 8,8 procent i 2012 er ca. halvdelen af den andel, som i samme år angav at have været til klassisk koncert i Danmark (17 procent).

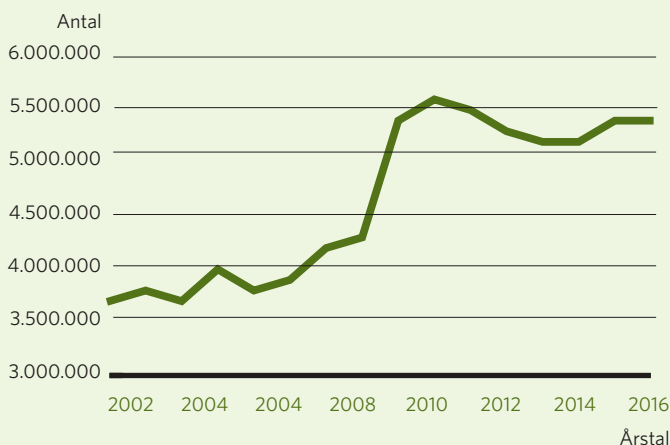
### Grund til bekymring?

En række forhold i interessen for den klassiske musik kan dog til trods for de fine udviklingstal i de nordeuropæiske lande (England undtaget), vi har omtalt, give anledning til usikre prognoser for fremtiden:

- Alderssammensætningen til klassiske koncerter. Der bliver flere ældre.
- Fald i abonnementssalg.
- Færre børn går på musikskole.
- Færre voksne spiller et instrument.
- Folkeskolen har nedprioriteret klassisk musik som en del af dannelsen (og sammen med gymnasiet musik i det hele taget).
- At gå til klassisk koncert er et skævt fordelt kulturgode. De højetsuddannede har en markant højere tilbøjelighed til at gå til koncerter med klassisk musik, og den skævhed har ikke ændret sig i mange år.

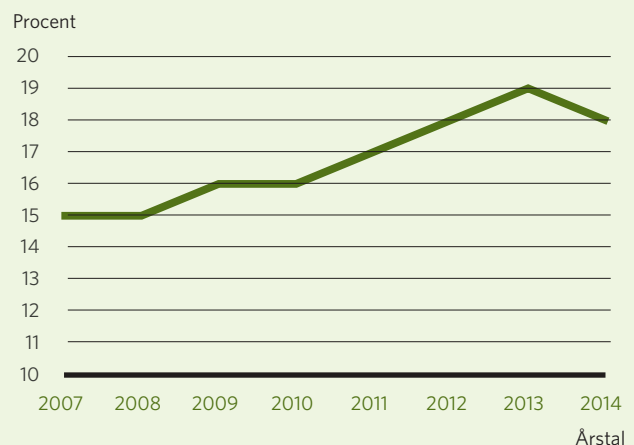
Alle undersøgelser, vi har set, bekræfter, at der er en overvægt af 60+ til klassiske koncerter. Det er i vidt omfang et grånende publikum. Undersøgelser i Danmark og USA viser, at kulturforbruget er præget af en alders effekt, som medfører en stigning i interessen for klassisk musik med alderen. Dette giver sig udslag i, at en andel af befolkningen begynder at gå til klassiske koncerter, når de har passeret 50 eller 60. Derfor kommer der nyt ældre publikum til, når de ældste falder fra. Men udviklingen i denne strøm af nye "ældre" kan falde, når de nye generationer efterhånden kom-

**Figur 7** Publikum til tyske symfoniorkestre og radiosymfoniorkestre 2001-2016



Kilde: Deutsches Musikinformationszentrum. Opera- og teaterorkestres koncertvirksomhed er medregnet.

**Figur 8** Andel af befolkningen i Sverige, der har været til klassisk koncerter eller opera inden for de sidste 12 måneder



Kilde: Myndigheten för Kulturanalys (2016) Kulturvanor Rapport 2016:1

mer til års. Det har været hævdet af amerikanske forskere, at dette er ved at ske, hvilket medvirker til et faldende publikum for klassisk musik i USA.<sup>43</sup> De danske kulturvaneundersøgelser er nået til forskellige resultater. I 2004 fandt forskerne en mindre aldersbetinget interesse for klassisk musik i de senest tilkomne generationer<sup>44</sup>. I 2012 nåede forskerne frem til, at det måske snarere skyldtes en såkaldt periode-effekt, og at de amerikanske tilstande ikke kunne bekræftes i Danmark. Udviklingen vil vise, om det kommer til at ske.

Faldet i abonnementsalget er en global tendens, som også viser sig i Danmark. Det stiller større krav til marketingafdelingen at få nye kunder ind, da løssalg skal sælges koncert for koncert. Da flere udenlandske undersøgelser også viser, at løssalgskunder er langt mindre loyale end abonnenter, og at 60 – 80 procent af dem aldrig kommer tilbage, så har marketingafdelingerne en stor og stigende opgave med at nå nye publikummer til den klassiske musik.

Flere undersøgelser peger på, at aktiv involvering frem for passiv iagttagelse af klassisk musik i barndommen er en god indikator for senere interesse og koncertaktivitet. Derfor er de senest registrerede fald i musikundervisningen på musikskolerne et dårligt tegn. Ligeledes er det et dårligt tegn, at voksne har en svagt nedadgående tilbøjelighed til at spille selv. Modsat ser det ud for børn op til 14 år, der faktisk har haft en stigende rapportering om at spille og synge siden 1998. fra 34 procent til 42 procent (alle genrer).

Folkeskolen og læreruddannelsen har nedprioriteret musikundervisning, så undervisningen ophører fra 6. klasse. Det medfører et lavere kendskab til musikken, dens struktur og sprog, efter

43 Bernstein, Joanne Scheff (2014) Standing Room Only, Marketing Insights for Engaging Performing Arts Audiences New York: Palgrave og Kolb, Bonita M. (2001) "The effect of generational change on classical music concert attendance and orchestras' responses in the UK and US", Cultural Trends, 11:41, 1-35, 44 Bille, Trine (2005) Danskernes kultur- og fritidsaktiviteter 2004 - med udviklingslinjer tilbage til 1964. København AKF Forlaget og Bak (2012).

end skolegang. Ensemble og orkestre har derfor selv fået opgaven med at skabe interessen for klassisk musik samt at uddanne publikum i lytteevner og basale begreber for stil, struktur og tekstur. Barriererne for at komme til den første klassiske koncert bliver muligvis af den grund højere.

At engagement som koncertgænger af den klassiske musik (og mange andre kunstgenrer) er socialt skævt fordelt er kendetegnende for alle lande, vi har set forskning fra. Det gælder ifølge Musikskoleundersøgelsen også børns deltagelse i musikskoleundervisning.<sup>45</sup> Denne sociale skævhed, som medfører at højere lønnede og først og fremmest højere uddannede er hyppigere brugere end andre, giver hele kultursektoren et demokratisk legitimitetsproblem, og det har været vanskeligt at ændre på den tilstand. Det er svært at nå ud til alle. Barrierer som høje priser, manglende kulturel kapital, ukendskab til konventioner og fagudtryk, følelsen af ikke at høre til m.m.m. er ikke for alvor blevet ryddet af vejen gennem årene, men er stadig en udfordring for at skaffe et større publikum til den klassiske musik.

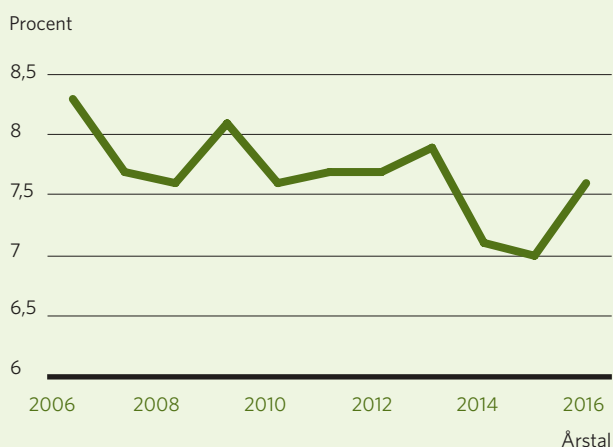
## Muligheder og trusler for klassiske ensembler og orkestre

### Billetterpriser

Orkestre og ensembler oplever en stor tilstrømning til gratis begivenheder og til out-reach-projekter i det urbane rum. I koncertsalen er der mange forskellige rabatordninger, som bygger på antal af koncerter, man køber til, og i nogle tilfælde er der også mulighed for grupperabat ved køb af 10 billetter. Der er altid særlige billet-

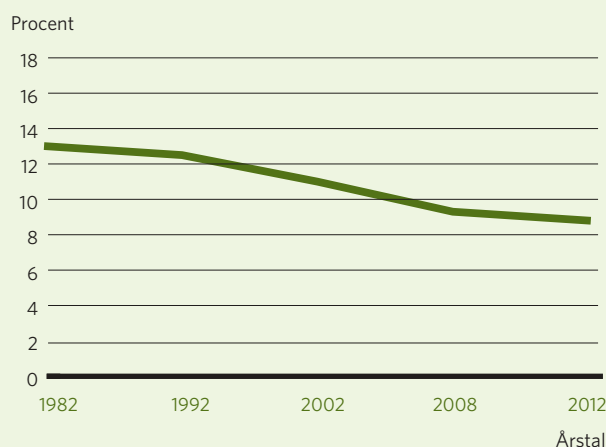
45 Kulturministeriet (2017) Musikskolerne i Danmark.

**Figur 9** Andel af befolkningen til britiske klassiske koncerter



Kilde: Arts Council of England Taking Part 2015/16. Music

**Figur 10** Andel af befolkningen til klassiske koncerter inden for det seneste år i USA



Kilde: National Endowment for the Arts (2015) A Decade of Arts Engagement: Findings From the Survey of Public Participation in the Arts. Washington: NEA

priser for unge, men der synes ikke at være særlige priser for pensionister. Man kunne fristes til at tænke, at tanken bag dette er, at det klassiske musikpublikum har penge nok og er et publikum, der har råd til at prioritere denne form for kultur? Sammenligner man med museerne, så har mange af dem rabatkort, der giver billigere adgang. Der mangler undersøgelser og viden om dette felt og hvilken betydning, billetpriser egentlig har.

## Teknologisk udvikling og konsekvenser for kulturforbrug

### Medier

Mediernes indflydelse på udfordringer i det klassiske landskab er flertydig. I et kvantitativt studie fra 2012 undersøgte Kimberly VanWeelden 668 skoleelevers genkendelse af omkring 30 populære klassiske musikstykker på en musik-sommerlejr.<sup>46</sup> Kriterierne for udvælgelsen af stykkerne var, at de havde optrådt 50 gange eller mere igennem de sidste 10 år i mindst tre forskellige populære kulturelle sammenhænge. Der var en meget stor genkendelsesgrad (størst hos de ældste elever), mens næsten ingen kunne nævne titler, derimod masser af associationer til de sammenhænge, musikken havde optrådt i. Alle stykker undtagen Griegs a-mol klaverkoncert genkendtes af over 50 procent. Studiet viser, at børn og unges tilgang til klassisk musik i høj grad er blevet metaforisk. De kan afkode betydningen af musik i en grad som ingen tidligere generationer, de har et uerkendt kendskab til et stort repertoire, men de kan ikke omsætte denne viden i forhold til at opsøge musikken på egen hånd.

Samme problematik understøttes af streamingtjenester. Skønt 21 procent af den danske befolkning oplyser, at de lytter til klassisk, udgør streamingtjenester en udfordring. Lyden af klassisk toner ud i rummet, satser er numre (ligesom på P2), ofte via playlister som fx *Relaxing Classical Music*. Streamingtjenesterne oplysninger om numre er mildt sagt sparsomme, så det er ikke muligt for den uerfarne lytter at finde frem til, hvilken sats eller hvilken komponist eller hvilken solist, der er blevet spillet. Publikum kender lyden af en masse musik, men kan ikke forbinde den med andet end de sammenhænge, den er knyttet til, eller til titler i en koncert.

Inde i koncertsalen er der udfordringer for orkestre og ensembler med stadig mere inddragelse af medier som lyd, lys og til tider forstærkning. Omkring koncerterne er der formidlingsafdelingernes udvikling af hele web-marketing- og CRM-feltet (*customer relationship management*) dvs. tilvejebringelse af steder, hvor orkestre og ensembler kan kontakte deres publikum på en relevant måde: mails og sociale medier. *Facebook* og *Instagram* anvendes

flittigt – især af orkestrene og ensemblerne. Det er ikke meget, der går den anden vej!

At liveperformance er en vigtig del af hele musikpaletten ses også af, at det generelt bliver stadig mere almindeligt, at man får adgang til at streame koncerter. Grænserne mellem indspillet og live flytter sig. Samtidig betyder brug af platforme som YouTube, at man skal kunne fremvise et professionelt niveau, der kan stå mål med hele verden:

*“Og hvis vi skal ud og smides på YouTube, fordi nu om dage, hvor alting sammenlignes med indspilninger med de bedste orkestre og det ene og det andet, så skal man jo bevare denne her kvalitet. Så det er rigtig vigtigt at holde et fokus på, at det handler i sidste ende om at producere denne her kvalitet i virkeligheden på scenen”*

*Musiker*

### Nyt forhold mellem live og optaget musik

Da musikoptagelsen kom frem i sin tid, begyndte musikerne at spille anderledes, for, som de sagde, de spillede nu for eftertiden. At “live” og “optagelse” mødes under så mange former betyder, at musikerne til hver en tid ikke bare spiller for nuet. Medier og digitaliseringen er med til at åbne orkestre og ensembler ud mod verden og for et ukendt publikum (fx har alle orkestre (undtagen Sønderjyllands Symfoniorkester) egne *YouTube-kanaler*, idet Copenhagen Phils dog skiller sig ud med over 12.000 abonnenter). Kanaler er eksempler på *digital content marketing*: man tilbyder noget gratis for at oprette en relation eller et tilhørsforhold. Kanalerne betyder, at orkestre og ensembler har mulighed for at nå et meget større publikum på egne præmisser. Her kan muligvis i visse tilfælde udvikles en freemium-model - dvs. 2 brugerniveauer, hvor den ene er gratis, mens den næste (fx en koncert med en kendt kunstner) skal betales. Også *Copenhagen Phils Open Orchestra*, der er støttet af *Nordeafonden* er udover den kreative idé et sublimt eksempel på, hvad digital markedsføring kan. Endelig kan nye markedsmodeller (disruption) ændre de ydre vilkår for orkestrene. Under alle omstændigheder er en billet, et program og en siddeplads ikke længere de eneste ydelser.

Medierne ændrer vores forhold til musik, men der er intet, der tyder på, at de i sig selv kan opfylde behovet for at høre musik. Musiklytning gennem det 20. og det 21. århundrede har i stadig højere grad kunnet foregå hjemme under stadig mere personliggjorte formater: fra dagligstuenes fælles radio og grammofon, til værelser med transistor, til walkman, mp3 og playlister<sup>47</sup>, på den anden side betød de samme medier en eventgørelse af koncerten. Medierne har lært os, at det at lytte til musik, der skabes her og nu for os, sammen, er en helt anden oplevelse, end at høre en optagelse. Liveopførelse af klassisk musik og samtidsmusik er stærkt afhængige af statsstøtte. Skulle man prissætte en livekoncert efter

46 VanWeelden, K. (2012). Classical music as popular music: Adolescents' recognition of Western art music. Update: Applications of Research in Music Education, 31(1), 14-24.

47 Frith, S. (2007). Live music matters. Scottish music review, 1(1), s. 2.

de fulde omkostninger, ville det at gå til en klassisk koncert være forbeholdt en meget lille superrig elite svarende til markedet for køb af original kunst.

Livemusikken konkurrerer ikke med indspillet musik, men må forstås i samspil med denne.<sup>48</sup> Fx steg antallet af symfoniorkestre i USA i perioden 1965-1990 fra 58 til næsten 300 og operaerne fra 27-150 i en periode, som er karakteriseret af mediernes fremmarch på alle fronter.<sup>49</sup> Anderledes så det ud for underholdningsorkestrene. I 1965 var der 47 i Europa, ved udgangen af 1980'erne var der seks tilbage – heraf var DR *Underholdningsorkestret* det ene<sup>50</sup> (Michelsen et al: 155). Indspillet/transmitteret musik og livemusik indgår i evigt skiftende alliancer og er ikke hinandens konkurrenter.<sup>51</sup> I dag indgår de i stadig mere integrerede kredsløb: Filmkoncerter, YouTube- streamede livekoncerter, opera-film fra Metropolitan etc. Musik på nettet er overvejende gratis (fx YouTube), men et stort publikum er stadig villig til at betale for at gå til stadig dyrere koncerter (ikke mindst "dyrere", fordi så meget anden musik er gratis). Musiksociologen Frith konkluderer, at musikkens værdi og grunden til at folk vil betale overhovedet vil betale penge for at høre den, ligger i liveoplevelsen.

## DR

*"Vi regner ikke med DR, men de er hjertelig velkomne, hvis de har tid og råd og lyst."*

Leder

Danmarks Radio er vigtig, og DR Symfoniorkestret er vigtigt som et dybt professionelt orkester. Dette synspunkt er blevet understreget overalt, men samtidig er der en dyb kritik af at Danmarks Radio måske nok vægter dansk musik via deres musikpolitik, men de vægter ikke musik fra hele Danmark. Det er en ekstra udgift at spille i radioen, fordi der er opstillingsprøver inden transmissionen, og honoraret er meget lille.

*"Men hvis du kigger på [...] midt i 60'erne, der betaler DR ca. 15-17 procent af årets samlede budget. Der var det markant meget, DR levere og lagde ud kulturpolitisk til det kunstnerisk producerende miljø i hele landet. I 2000 var det 150.000 for fire koncerter årligt. 20 år senere var beløbet nede på ca. 20.000. Så vi snakker om et skred på ca. 15 procent af budgettet til at vi snakker promiller. Og så sad vi jo til forhandling med DR og siger, "Jamen det nytter ikke noget, i hele tiden nedsætter og hele tiden giver os færre og færre midler og færre og færre optagelser, og lige pludselig skal vi levere optagelserne gratis. Og vi skal dække merudgifterne osv. Det er simpelthen ikke rimeligt." Og så har DR jo suveræn magt til at sige: "Jamen, det er sådan det er." Fordi de havde et monopol."*

Ekstern informant

48 Ibid. s. 7.

49 Cowen, T. (1996). Why I do not believe in the cost-disease. *Journal of Cultural Economics*, 20(3), s.208.

50 Michelsen, M. et al (2017). *Stil nu ind. Danmarks Radio og musikken*. Aarhus Universitetsforlag (Under udgivelse).

51 Frith (2007), s. 6.

Mens ensembleerne ofte transmitteres i P2, er det ikke tilfældet for landsdelsorkestrene. De mangler den synlighed, det kan give. Når det gælder DR TV er det endnu sværere. DR synes ikke at anse dækningen af musiklivet i Danmark som del af public service-forpligtelsen.

*"Med de enkelte folk på DR, på det personlige plan, er det rigtig fint. Det er nogle dygtige, kompetente og engagerede mennesker. Men som institution er DR svære at danse med. De er meget tunge, og vi oplever, at de ikke rigtigt prioriterer landsdelsorkestrene i deres programlægning. De laver nogle transmissioner en gang imellem, det får vi ikke mange penge for. Men fx at få store begivenheder på TV, det er meget svært, for ikke at sige umuligt. Vi laver i indeværende sæson den største begivenhed i klassisk musik i hele DK, i samarbejde med [...] hvor vi laver [...]. Den har vi forsøgt at få Tv-transmitteret. Det ville være oplagt. Men det er der ikke ressourcer og vilje til, desværre."*

Leder

## Kulturpolitik

Kulturpolitik kan ikke tænkes uafhængigt af andre former for politik herunder økonomisk politik. Det er den sidste, der har været årsag til, at orkestre og ensembleer på det sidste er blevet lukket eller har måttet sige farvel til medarbejdere. Når det gælder det sidste, er det især de statsdrevne landsdelsorkestre, der har holdt for. I Regeringsgrundlaget fra 2016 hed det, at regeringen ønskede mangfoldighed i kulturpolitikken: "En mangfoldighed, der sikrer kultur i hele landet. Regeringen ønsker at føre en aktiv kulturpolitik gennem prioriteringer og målretning af de statslige kulturbevillinger. Målet er, at midlerne til kultur og kunst i videst muligt omfang kommer danskerne til gode. Danskerne skal have adgang til store kunst og kulturoplevelser. Regeringen lægger vægt på, at danskerne kan opleve kunst af høj kvalitet inden for alle kunstarter."<sup>52</sup>

Den nuværende regerings politik er, at befolkningen overalt i Danmark skal møde kultur og kunst på højt kvalitativt niveau gennem målretning og prioritering af de statslige kulturbevillinger. Til dette omverdensvilkår skal lægges regeringens omprioriteringsbidrag på 2 procent. Sidste er udtryk for en neoliberalt begrundet beskæring af den offentlige sektor og skal i orkestres og ensembleers verden også sammenkædes med regeringens ønske om omfordeling til provinsen. Det er denne ramme, som danner grundlaget for de konkrete tiltag på kulturområdet og de udmøntes i den konkrete policy. I 2017 har den resulteret i en nedskæring af et enkelt orkester beliggende i København (hensynet til provinsen). For sjællændere (også en del af provinsen) kan det være svært at gennemskue den del af begrundelsen. Nedskæringen friholder de øvrige landsdelsorkestre, men ikke de ydre provinser, idet ensembleerne ikke er friholdt. Andre policy-tiltag er ramme-

52 Regeringsgrundlag, Marienborg 2016: For et friere, rigere og mere trygt Danmark: <http://www.stm.dk/multimedia/Regeringsgrundlag2016.pdf>, s. 80.



aftalerne og deres fokusering på formidling, på talenter og i den kommende tid også på den fælles inddragelse af *Levende Musik i Skolen* som formidlingspartner.

### Afstande og det lokales betydning

Alle ensembler og orkestre rækker ud mod publikum, men den ofte reducerede administrative stab kunne argumentere for hjælp til, støtte, inspiration og sparring til at opdyrke den del af publikum, som man ikke på forhånd kender til. De første orkesterdannelser byggede på lokalitet, men politisk ser man i dag placeringen af ensembler og orkestre som et led i en kulturel og politisk decentralisering. Den *kulturelle decentralisering* har som overordnet formål at sikre en jævn udbredelse af kunsttilbud og kunstskabelse og sikres bedst af staten, der kan påtage sig det overordnede og koordinerede ansvar. Den *politiske decentralisering* bygger på lokal indflydelse set ud fra et nærhedsprincip og sikrer lokalt medejerskab. Begge hænger sammen med nye kontrolapparater.<sup>53</sup>

<sup>53</sup> Ejgod Hansen i Langsted (2010), s. 109.

Der er store forskelle på publikum i orkester- og ensemblelandskabet muligvis understøttet af den kultur og tradition, der er opstået mellem orkester og befolkning. Det ser ud som om, at publikum er meget knyttet til deres eget orkester.

*“Vi har virkelig et stort område, og det vi ønskede, det var forankring. Det var den følelse af, at folk de kender til os, at folk de føler, det her, det er vores ensemble. Det er ikke så svært hvis man er [...] Symfoniorkester, for så hører man til der. Men når vi har sådan et stort område, er det svært at skabe en relation. Hvis den relation skal være der, skal man arbejde ned i rødderne. Det har vi lært os hen ad vejen.”*  
Musiker

*“Hvorfor kan man ikke bare købe musik gennem en kammermusikforening? Fordi ensemblerne er en del af samfundet. Det er en del af projektet, og jeg synes, det er fantastisk med de her ensembler i Danmark, at musik skal til alle. At alle har adgang til den musik, som er noget af det bedste, som menneskeheden har skabt.”*  
Musiker

Belægningen er tydeligt mindre, når et ensemble "udefra" besøger en by. Problemet er løst af Den Jyske Opera med brugen af landsdelsorkestre. Man må ikke undervurdere publikums relationer til orkestret, og her må man igen pege på, at der mangler forskning, der kan tydeliggøre dem og forskellene fra orkestre til orkestre. Der vil fx være forskel på, hvordan relationer mellem institutionen og publikum kan udvikles i by og på land. De orkestermøder man udvikler i Copenhagen Phil kan ikke uden videre føres over på andre orkestre. I den forbindelse må vi pege på at undersøge, hvad nærhed reelt betyder. I øjeblikket tyder meget på, at i hvert tilfælde afstande betyder meget. Der er ingen der ved, hvornår og hvad der får publikum til at pendle mellem orkestrene. Postnumrene kan kun sige, om de gør det. Musikskolerapporten nævner ikke afstande til musikskolen som en medspiller, men noget tyder på, at musik i nærområdet trækker mere end musik udenfor dette. Ingen ved, hvor langt man vil køre for at høre musik i en koncertsal fremfor for at høre den musik, der bliver spillet i ens eget område?

*"Når vi spiller i [...] skal vi også være helt ærlige og sige, at det ser meget smukt ud, og det er godt, når det passer at spille en ekstra koncert. Men der får vi bekræftet noget, som i virkeligheden er meget positivt. Og det er, at vores hjemmepublikum - de vil høre os. Der kommer altså ikke så mange. Når [...] så kommer her, og selvom de er med i sæsonprogrammet og med i abonnementsrækken og det hele, så kommer kun halvdelen af publikum. Så det er den der forbindelse som er vigtig. Og det samme oplevede [...], det var derfor de holdt op med at spille her, for de oplevede, at der slet ikke kom noget publikum."*  
Bestyrelsesformand

## Afslutning

Kunst spiller en stadig mere central rolle i befolkningens liv. Som individer og grupper definerer vi i stadig stigende grad vores samfundsmæssige identitet og mening med livet gennem kulturelt og æstetisk forbrug. I forhold til tidligere hvor forbruget af kultur var stærkere defineret af klasse og miljø, fremstår kulturtilbuddene nu som et mulighedsfelt. Stillingtagen på baggrund af refleksion, moral og smag dyster med hinanden i kampen om at skabe sammenhæng i den enkeltes identitetsudvikling. Og vælger man som passiv konsument, eller forstår man sine valg som udtryk for deltagelse i samfundslivet?<sup>54</sup>

I vores undersøgelse er det fx tydeligt, at orkestre og ensembler i visse sammenhænge forstår sig selv som et redskab, der formidler og giver borgerne æstetiske oplevelser gennem koncerter af alle slags, mens de i andre forstår sig selv som formidlere af kulturelt demokrati. Det er i denne sammenhæng, man må forstå mange orkestres understregning af en udbygning af stærkere relationer

til deres publikum. Hvor rammeaftalernes mål ofte er kvantitative, er orkestrene mere kvalitativt orienteret. Et tegn på det er, at der ude i ensemble- og orkesterlandskabet er en stærk forståelse af, at de udover at forfine deres kerneprodukt, nemlig koncerter, skal skabe stærkere relationer, hvis publikums skal fastholdes og vokse. Eksempler på dette er Musikkens Børn udviklet af Aarhus Symfoniorkester, hvor en hel årgang af befolkningen (børn født i 2018) adopteres af orkestret, eller Familiesymf i Odense, hvor man har overført idéen om at købe billetter til fire skolebioforestillinger til billetter for hele familien til en koncertrække fredag.

*"Og med det koncept kan vi arbejde meget mere målrettet med dem og få skabt den der dybe relation og den der påvirkning, som der kommer ud af at komme som fast."*

Formidlingsmedarbejder

Sådanne relationer skabes også via kor, som fx i Sønderjylland Symfoniorkestres Philharmoniske kor<sup>55</sup>. I ensemblerne er der således en stor forståelse af, at man er medansvarlig for at inddrage publikum i videst muligt omfang. Det gælder både ledelse og musikere.

Musikkens betingelser sættes af lovgivning, og den skal formidles, markedsføres og tilgængeliggøres for de mange på et helt igennem professionelt niveau for at matche den kunstneriske frembringelse. Hver kunstart har særlige udfordringer. Orkestre og ensembler er frembringende og formidlende institutioner, og de skal agere i landskabet mellem innovation og bevarelse på flere planer. Det er innovation, når musikerne spiller ny musik, spiller på nye måder, dvs. slår, blæser, stryger, tæller og agerer på nye måder. Det er innovation, når de spiller kendte værker, som gentænkes. Fortiden genskabes på ny via nye tolkninger og forståelser af det kendte. I partituret er det ikke muligt at ændre i værket, for man kan ikke erstatte en tone med en anden, som man kan, når man opsætter et skuespil. Fornyelsen skal ligge i lyden og engagementet.

## Mulighederne for den klassiske musik ændres

Vi startede med at understrege, at æstetiske oplevelser har en øget betydning i det senmoderne samfund, idet de skaber identitet, styrker samhørighed og ikke mindst kan være kilde til meningsgivende indsigter og glæder. Noget tyder på, at musik har en særlig plads i kraft af den særlige oplevelse af fællesskab og individualitet på samme tid. Den klassiske musiks status og legitimitet er ændret. Mange tilgår nu den klassiske musik i koncertsalen som musik, der specielt giver adgang til ro og fordybelse, og her har den et stort potentiale.

54 Langsted (2010), s. 28-30.

55 <http://sdjsymfoni.dk/orkestret/filharmonisk-chor/>





## 2. SPØRGSMÅLET

*- Hvordan styrker vi landskabet for de professionelle klassiske ensembler og orkestre i Danmark?*

*- Hvad kan der gøres for, at de klassiske ensembler og orkestre styrker deres forhold til nuværende brugere og gør sig relevante for nye publikumsgrupper?*

*- Hvordan kan orkestre og ensembler styrke deres finansieringsgrundlag og opnå bedre resultater for de ressourcer, de har til rådighed?*

*- Hvordan kan orkestre og ensembler styrke deres målopfyldelse gennem partnerskaber og nye samarbejdsformer?*

*- Hvordan kan området bidrage til at styrke innovation, tilgængelighed og dynamisk udvikling?*

**OVENSTÅENDE ER DEN PROBLEMSTILLING**, der ligger til grund for rapporten. De udspringer af drøftelserne på Kulturministeriets konference den 21. april i år, hvor de klassiske orkestres og ensemblers forhold var på dagsordenen. Kulturminister Mette Bock fremsatte sit ønske om at styrke indsatsen for at få den klassiske musik ud til danskerne, der hvor de befinder sig<sup>56</sup>. Formanden for Statens Kulturfonds Projektstøtteudvalg for Musik, Bente Dahl, supplerede med, at hele befolkningen skal have adgang til klassisk musik i mangfoldige stilarter, koncertformater og besætningsstyper<sup>57</sup>.

Der blev fremsat ønsker om en nærmere undersøgelse af ensemblernes forhold og muligheder, og efter konferencen formulerede projektstøtteudvalget undersøgelsesspørgsmålene. Det er store spørgsmål, og når man skal besvare dem, må man have adgang til et gran af utopi. Derfor er nogle anbefalingerne nok ikke gangbare i den politiske virkelighed i dag. Men mange andre, gætter vi på, er.

Vi har i foregående kapitel beskrevet den kontekst, vi ser for vore klassiske ensembler og orkestre, og næste skridt bliver at se

med analytiske briller på hver af aspekterne af hovedspørgsmålet, som de er angivet af de fire underspørgsmål.

Vi har brugt en approach, der er tværfaglig og både deskriptiv, analyserende og præskriptiv. Vi er blevet bedt om at undersøge, beskrive, sammenfatte og fremsætte anbefalinger, som kan være en slags værktøj for fremtidens arbejde. Om det er lykkedes må andre vurdere.

Vi har rod i musikvidenskab, musiketnologi, arts management og statskundskab (samt bratschspiel). Vi har gennemført 35 kvalitative interviews og udsendt spørgeskemaer til basisensembler og orkestre, som alle har svaret.

Vi har valgt at se på de klassiske ensembler dels ud fra et systemisk perspektiv, hvor omverdenen har dominerende indflydelse på organisationen, og dels som en kaldsbåret, omverdensfortolkende, professionel organisation i organisationsteoretisk forstand.

Organisationsforståelsen, som vi anvender, opfatter ensembler og orkestre som et samspil af mennesker, strukturer, teknologi og processer i en omverden af kulturdiskurser, økonomiske ressourcer og legitimitetsressourcer, politiske holdninger, befolkningvaner og kulturforbrugstendenser. Organisationen vil forsøge at nå sine mål, idet den altid vil søge sin egen overlevelse. Den aflæser sin omverden, så godt den nu kan, og fortolker den, så den giver mening i forhold til de hidtidige standardrepertoarer af handlinger og rationaliseringer. Organisationer er begrænset rationelle.

Vi deler argumentationen op i et antal emner, som vi drøfter i lyset af vores undersøgelse og desk research. Hvert kapitel rundes af med en SWOT af landskabets tilstand på det pågældende felt og en række anbefalinger.

I metodeafsnittet i appendiks 2 gør vi nærmere rede for metoden, data, teori og de nødvendige forbehold.

I næste kapitel vil vi tage fat på spørgsmålet om at styrke forholdet til de eksisterende brugere og gøre sig relevant for et nyt publikum. Det vil ske med hele udtrækket af arts marketing og Audience Development værktøjer. Vi skal se, hvordan en ideel tilstand kunne se ud, og reflektere over, hvordan vi kommer derhen.

I kapitel 4 om børn og unge fortsætter drøftelsen, nu med særlig opmærksomhed på dem som et kommende og på samme tid et helt nutidigt publikum, for børn og unge har samme demokratiske ret som alle andre til at møde den klassiske musik.

<sup>56</sup> Kulturminister Mette Bock ved konferencen den 21. april 2017 "Hvordan styrker vi landskabet for professionelle klassiske ensembler og orkestre i Danmark."

<sup>57</sup> Formand for Statens Kulturfonds Projektstøtteudvalg for Musik, Bente Dahl, ved konferencen den 21. april 2017 "Hvordan styrker vi landskabet for professionelle klassiske ensembler og orkestre i Danmark."

Kapitel 5 tager fat på spørgsmålet om finansieringsgrundlaget og udnyttelse af ressourcerne på bedst mulig måde. Vi kommer langt omkring i spørgsmålet om sikring af det finansielle grundlag og berører alternative indtægtskilder og nye løsninger på ressourceproblemerne.

I næste kapitel, kapitel 6, ser vi på nøjere på den offentlige sektor som ramme om kulturinstitutionerne - in casu ensembler og orkestre. Vi drøfter governance-kanalen til myndigheder og politikere, og vi beskriver netværksstyringen, som ensembler og orkestre kan arbejde med at optimere.

Kapitel 7 handler om partnerskaber. De er nødvendige i netværks-samfundet. De kan være en genvej til de strategiske mål. Men de er anstrengende, og derfor skal ensembler orkestre udnytte deres fordele med stor omtanke, så de ikke drukner i transaktionsbesværet.

Kapitel 8 tager fat på sammenstødet mellem de professionelle værdier, den professionelle organisation og behovet for at inddrage mange forskellige fagligheder i de innovative processer. Innovationen skal føre ensembler og orkestre for fulde sejle ud på den anden side af den krisetilstand, der ligger diskursivt over landskabet. Kan organisation transformere sig til et levende adhocrati og alligevel spille Mahlersymfonier helt perfekt?

Til slut tager vi de fire spørgsmål op igen og slutter af med sammenfatningen af anbefalingerne.

Vi har i indledningen været inde på, hvad vi mener med klassisk og, hvad vi mener med publikum og bruger. Nu skal vi dykke lidt ned i, hvad det vil sige, at ensembler og orkestre er professionelle.

## *Ensembler og orkestre er professionelle*

Med professionel forstår vi ikke bare, at ensembler og orkestre udbetaler løn til medarbejderne, men først og fremmest det, at langt den største del af medarbejderne tilhører den samme profession: den højtuddannede klassiske musiker. Når en organisation primært består af medarbejdere fra én profession, taler organisationsteorien om en professionel organisation eller det professionelle bureaukrati. Den slags organisationer har vist sig at have nogle specielle styrker og kendetegn, som vi skal behandle i dette afsnit.

En profession er et fag, som kræver en meget stor uddannelsesmæssig viden, fordi opgaverne er kompetencekrævende og komplekse. Traditionelt har præster, læger og jurister været opfattet som de egentlige professioner. Men andre langvarigt uddannede opfylder de kriterier, som betegnelsen bygger på.<sup>58</sup> Også klassiske musikere.

## **Uddannelse**

En professionel har en langvarig uddannelse fra en anerkendt uddannelsesinstitution. Ofte er uddannelsen nok til at kunne tage en beskyttet titel. Uddannelserne er autoriserede, som f.eks. juridisk embedseksamen, cand.jur. eller medicinsk embedseksamen, cand.med. Klassiske musikere adskiller sig ved at skulle bevise deres embedsduelighed, hver gang de søger et job. De skal gå til konkurrence. Samtidig har de en meget længere uddannelse bag sig end læger og jurister, idet de ofte er begyndt i den tidlige barndom med deres fag. De har gået i mesterlære, og de har på konservatorierne fået teoretisk og musikhistorisk undervisning. De har sågar praktiseret deres fag, først som amatør i skoleorkestre, ungdomsorkestre, spillet koncerter og fået praktisk erhvervs erfaring længe inden, deres professionelle løbebane begynder. (Det har læger og jurister heldigvis ikke). Musikere er derfor opvokset med fagets værdier og traditioner, og disse er ofte dybt internaliserede. Som organisationsforskeren Henry Mintzberg siger, er al uddannelse en form for indoktrinering til fagets værdier. De professionelle er tit så optaget af deres fag, at de lægger mere vægt på internationale netværk af fagfæller end på den aktuelle arbejdsplads.<sup>59</sup>

## **Specialisering**

Som professionel er man specialiseret. Men spiller f.eks. sjældent to forskellige instrumenter i orkestret. Den professionelle indgår i en meget vidtdreven arbejdsdeling, hvor hver enkelt sidder med ekspertviden. Denne ekspertviden anvender man hver dag til at vurdere en opgaves karakter. Hvilken stilart tilhører dette? Hvordan griber jeg frasering og tonedannelse an? Hvilken bueteknik og vibrato skal en stryger vælge? Et ekspresivt eller mere lyrisk-impressionistisk udtryk? Og så udfører man sine valg med al den dygtighed og udtryksevne, de mange års studier har givet en. Det gælder også strygergrupperne, som ikke kunne bringes til at spille homogent, hvis ikke musikerne havde denne ekspertviden.

Denne form for arbejde kan ikke styres fra en chefstol. Man kan ikke koordinere de mange musikers forberedelse og udtryksevne via dekret. Det gælder også præstens samtale med en enke eller, hvordan teksten skal forkyndes den 4. søndag efter Trinitatis. Organisationen eller samfundet kan ikke koordinere dette arbejde via top-down ledelse. Men man kan i stedet standardisere kompetencerne, så udfaldet bliver forudsigeligt inden for en acceptabel margen. Og det har man gjort via konservatorierne og universiteterne. Disse fagligheder er internationale i den vestlige verden. Derfor er den professionelle verden international og har altid været det. Globalisering er ikke noget nyt for de professionelle.

## **Autonomi**

Den professionelle er sin egen leder, når en klient skal betjenes af en advokat eller en patient af en læge. De arbejder autonomt.

<sup>58</sup> Professionsforskeren Hans Jørgen Staugaard opstiller syv professionsmarkører: Uddannelse, professionsetik, abstraktion, specialisering, monopol, autonomi og dømmekraft. Vi vælger her blot Uddannelse, Specialisering og Autonomi. Staugaard, Hans Jørgen (2017)

<sup>59</sup> Mintzberg, Henry m.fl. (2014)

Musikere gør det et langt stykke, og har en del af arbejdstiden reserveret til den individuelle behandling af opgaven (f.eks. stemmerne til næste uge). Derefter skal de finde sammen med de øvrige i ensemblet eller orkestret, nogle gange med hjælp af en dirigent. Det er atypisk for professionelle.

Den førnævnte organisationsforsker Henry Mintzberg, der er en af verdens mest berømte teoretikere på feltet, har hele sit arbejdsliv interesseret sig for den specielle organisationsform, symfoniorkestret er. Professionel, og så alligevel med dette autokratiske element i form af en dirigent, som musikerne adlyder i en militærisk disciplin. I de første store værker havde han altid symfoniorkestret med som en speciel case i én belysning, og det har han også i de senere værker men måske i en lidt anden belysning. Tidligere mente han, at orkestret var en blandingsform mellem en simpel organisationsform, hvor lederen bestemmer alt ved direkte overvågning, og et professionelt bureaukrati, hvor medarbejderne havde autonomt magt. En konfliktpræget organisation. Hans undersøgelser viste også, at konfliktniveauet kunne være højt i orkestrene, og at der blev indgået alliancer og drevet orkesterpolitik internt mellem musikerne, hvilket kunne gøre det svært at være orkesterchef.<sup>60</sup>

Senere efter mange samtaler med dirigenter og musikere nåede han frem til, at den simple autokratiske form måske slet ikke var den underliggende logik i organiseringen.<sup>61</sup> Dirigenterne havde nemlig fortalt ham, at de arbejdede inden for et professionelt felt på fuldstændig samme måde som musikerne. De havde bare en anden rolle. De så sig ikke som diktatorer og kunne ikke gå uden om de professionelle arbejdsnormer. Både fordi det ville være kontraproduktivt, og fordi orkestermusikerne aldrig ville finde sig i det. Symfoniorkestret var en ægte udgave af en professionel organisation.<sup>62</sup>

## Kaldet

Til professionerne hører en etik, som peger mod det højeste gode. Patientens helbredelse, retfærdighed, frelsen ved troen for at nævne tre klassiske værdier. For musikere findes indiskutabelt også et højere gode. Det er musikken som kunst og ideel form. Det kan aldrig blive godt nok. Der er altid mulighed for at opfylde sit kald som musiker ved at gøre det endnu mere indlevet og perfekt. Det handler om at ophøje menneskenes ånd gennem den store kunstoplevelse af musik. Oplevelsen af kaldet, som professionelle har, skaber en meget høj motivation.

## Lukning af feltet og tværfagligt samarbejde

Sociologer som Weber og Bourdieu har peget på, at professioner traditionelt har haft privilegier i kraft af deres særlige og ophøje-

de kunnen. De fik monopol på embedsførelsen, og de dannede en stærk identifikation med hinanden og loyalitet over for professionen. Weber brugte udtrykket, at professioner foretager en social lukning mod omverdenen<sup>63</sup>. Enten var man inde, eller man var ude. Fraterniserede man med andre fag, var man frafalden. Det er dem og os.

Det er ikke det bedste udgangspunkt for nutidens nye og komplekse problemstillinger. De kræver tværfaglighed. Det vil være en fejltagelse at tro, at man uden videre kan tvinge professionelle af forskellige fag til at finde en fælles løsning på et problem. Det kræver en respekt for de professionelle eksklusive fagligheder og det kræver en ledelsesmæssig indsats for at bygge bro. F.eks. når musikeres kunstopfattelse og -udøvelse skal kombineres med skolelærerens læringsmål og planer for den langsigtede elevudvikling. Det kræver brobygning og dyb viden om hinanden.

## Ars longa, vita brevis

De professionelle organisationers rodfæstethed i tradition og langvarig uddannelse gør dem særligt i stand til at løse komplekse opgaver i stabile omgivelser.<sup>64</sup> Når forholdene ændrer sig, publikum og politikere forventer andre ting i hastig rækkefølge, tilskudene falder, og kulturforbruget ændrer sig, så har vi ustabile omgivelser. Og det er en udfordring for ensembler og orkestre, som det implicit beskrives i alle kapitlerne.

Alle professioner er udfordret i disse år af en udvikling, der sætter deres autonomi under pres. Tænk bare på skolereform og lærerkonflikten, sygehusenes økonomiske begrænsninger og sundhedsplatformen, patienternes øgede viden via internettet, forældres dalende respekt for lærere og pædagoger osv. osv. Ensembler og orkestre er ikke alene om en forandret omverden. Det er et generelt samfundstræk.



60 Mintzberg, Henry (1983)

61 Mintzberg, Henry m.fl. (2014)

62 Ikke alle forskere er dog helt enige. Grete Wennes finder mange tegn på diktatorisk ledelse og afgivelse af individuel autonomi fra musikernes side. Til gengæld optræder orkestret ofte med stor autonomi samlet over for orkesterchefen. Wennes, Grete (2007)

63 Staugaard, Hans Jørgen (2017)

64 Mintzberg, Henry m.fl. (2014)



### 3. AUDIENCE DEVELOPMENT

Spørgsmålet om, hvordan orkestre og ensembler kan styrke deres forhold til nuværende bruger og gøre sig relevante for nye publikumsgrupper vil bl.a. kunne besvares af tre delvist overlappende teorigrupper, nemlig arts marketing, kunstformidling og Audience Development. Herudover vil vi i næste kapitel beskrive, hvordan arbejdet med børn og unge også kan være veje til at gøre sig relevant for et nyt publikum.

**I DEN DAGLIGE PRAKSIS** vil det være muligt at anlægge både et marketingperspektiv, et Audience Development-perspektiv og et formidlingsperspektiv på en kulturinstitutionens arbejde med publikum.

De tre teorigrupper er udviklet forskellige steder, og de kan hver især bidrage med viden, der er relevant for kulturinstitutioners opgaver.

Vi har valgt at gøre Audience Development til den væsentligste tilgang til forståelse af orkestres og ensemblers arbejde med publikumsgrupperne.

Vi vil her gøre vores forståelse af aspekterne i Audience Development klar. Det er vores opfattelse, at den danske diskussion om emnet ikke indeholder en samtænkning af de ideologier og teknikker, der indeholdes i arts marketing, formidling og Audience Development.

Det er også vores opfattelse at en klart defineret analysemodel for Audience Development-indsatsen er en forudsætning for vores undersøgelse

I dette kapitel skal vi starte med at se på Arts Marketing og en del af de detaljerede og handlingsanvisende begreber, der er udviklet inden for faget. De bygger på generel marketing, som fylder rigtigt meget i erhvervsøkonomiske studier og virksomhedernes praksis. Dernæst skal vi se på formidling som begreb, og på de distinktioner og værdier, som gør sig gældende her. Til sidst når vi frem til Audience Development, som er et eklektisk begreb, der både indeholder læring fra marketing, formidling og demokratisk-normative ideologier. Hvor arts marketing og formidling tager kulturinstitutionens perspektiv ud på verden, så ligger der i Audience Development et udefra og ind-perspektiv, hvor borgeren anses som hovedpersonen og tillige har en demokratisk ret til at blive mødt af institutionen.

Hvis man ønsker at gå hurtigt frem i kapitlet og ikke ønsker at læse om marketing og arts marketing, anbefaler vi, at man springer til Formidling på side 41.

Til slut omtaler vi metoder til fastholdelse af det publikum, man allerede har.

#### Arts Marketing

Arts marketing eller kunstmarkedsføring er baseret på den virksomhedsøkonomiske disciplin afsætning - eller marketing, som det også kaldes.

Principperne i marketing handler om at anvende organisatoriske virkemidler til at skabe en optimal udveksling af værdier mellem virksomhed og kunder til fælles bedste. I en virksomhedskontekst imødekommes kundernes ønsker og behov, og virksomheden opnår en indtægt herved. Men marketing omhandler også opbygningen af en relation til den enkelte kunde og derved kundeloyalitet. Og i en bredere samfundsmæssig sammenhæng handler marketing ikke kun om økonomisk værdi, men også om at opnå en civilisatorisk værdi som en holdning (f.eks. politisk marketing), frihed for nød (humanitære organisationer), oplysning og livskvalitet (kulturinstitutioner).

Marketingguruen Philip Kotler har formuleret det sådan: *Marketing er den proces, hvorved virksomheder skaber værdier for kunder og bygger stærke kunderelationer med henblik på at opsamle værdi fra kunderne til gengæld.*<sup>65</sup>

Det amerikanske marketingforbund har opsamlet både den rent økonomiske som den bredere samfundsmæssige i sin definition: *Marketing er den aktivitet samt sæt af institutioner og processer der har til formål at skabe, kommunikere, levere og udveksle varer/ydelser, som har værdi for kunder, klienter, partnere, brugere og samfundet som helhed.*<sup>66</sup>

Processerne i marketing kan opdeles i to grupper: at skabe værdi for kunden og opsamle værdi for virksomheden.

Det vil normalt sige, at man skal a) forstå markedet og kunden, b) designe en kundeorienteret marketing strategi, c) skabe et integreret marketingprogram som leverer topkvalitet, d) opbygge et omkostningseffektivt forhold til kunden og skabe kundetilfredshed.

<sup>65</sup> Kotler, Phillip m.fl. (2008) Principles of Marketing Harlow: Pearson

<sup>66</sup> Bernstein, Joanne Scheff (2014) Standing Room Only, Marketing Insights for Engaging Performing Arts Audiences New York: Palgrave

Og til slut kan virksomheden e) opsamle den værdi fra kunden, som virksomheden er sat i verden for at forfølge.

Den sidstnævnte værdi kan være en indtægt til virksomheden, en opfyldelse af et uegennyttigt formål eller begge dele. I arts marketing vil det ofte være begge dele, idet mange kulturinstitutioner er afhængige af deres billetindtægter til supplement af de offentlige tilskud, ligesom de er drevet af en mission om at skabe kunst- og kulturarvsglæde hos befolkningen som helhed. En del kulturinstitutioner har gratis adgang og har derfor ikke en økonomisk gevinst ved billetsalget, (men kan godt have det i caféen og museumsbutikken).

Som vi skal gå nærmere ind på senere, har kulturinstitutioner en tredobbelt bundlinje. Den sociale, den kulturelle og den økonomiske bundlinje.

Marketing er en meget omfattende organisatorisk proces, for den omfatter ikke kun promotion, dvs. reklame, PR, sales promotion og opsøgende salg. Siden 1960 har marketing været forstået som et samvirke mellem fire organisatoriske virkemidler, som er betegnet ved **4 P'er. Produkt, Pris, Placering og Promotion**. I 1960 udkom bogen *Basic Marketing: A Managerial Approach* af E. Jerome McCarthy, som har været vejledende for den måde, marketing er blevet forstået på lige siden.<sup>67</sup> Han introducerede de fire P'er, som tilsammen udgør marketingmixet.

## Produktet

Produktet er den ydelse eller vare, som kunden skal have optimal værdi ud af. I virksomhedssammenhæng betyder det, at kundernes behov skal tilgodeses i alle aspekter af produktets art, farve, form, anvendelse, identifikation, oplevelse, personlig bekræftelse, eller hvad det nu måtte være. Det vil ofte blive udviklet på baggrund af omfattende markedsundersøgelser, tests, prøveproduktioner mv. inden det sættes på markedet. I serviceydelser vil såvel selve kerneydelsen, f.eks. en overnatning i et hotelværelse, som det udvidede produkt inklusiv bagageservice, individuel receptions- og conciergeservice, rengøring, baren, gratis goder på værelset, hallens bekvemmelighed og udseende etc. være en del af det samlede produkt, som kundernes ønsker skal være med til at udforme.

I kunstens verden har produktet siden filosofferne Baumgarten og Kant i syttenhundredetallet været sakrosankt og udtryk for særlige indsigter, som kun et kunstnerisk geni kan generere. Det har derfor også været antagelsen, at kunstens publikum ikke ønskede at blive spurgt til råds, men netop valgte at møde verden set gennem kunstnerens unikke optik og kreativitet. Ønsket om fornyelse, om omfortolkning og provokation har været en del af publikumsforstå-

elsen side om side med ønsket om fejring af kulturarvens mesterværker.

P for Produkt har derfor været holdt uden for marketingmixet, så kun de tre andre P'er var i spil, når værket var skabt. En klassiker inden for arts marketing er *Marketing culture and the arts* af Francois Colbert m.fl.<sup>68</sup> Her defineres marketing ved de tre øvrige P'er:

*Kunsten at nå de markedssegmenter, som sandsynligvis vil være interesserede i produktet, mens pris, placering og promotion tilpasses produktet med henblik på at sætte produktet i kontakt med et tilstrækkeligt antal brugere og til at nå målene, som angives af kulturvirksomhedens mission.*<sup>69</sup> (Vores oversættelse)

I praksis har en kulturinstitution dog talrige muligheder for at tilpasse et givet værk til kundeønsker i større eller mindre omfang. Værket kan programsættes for særlige segmenter, der særligt besøger f.eks. en ny musikfestival. Værket kan sammensættes med andre værker, som påvirker oplevelsen og muligvis billetsalget, der kan finde formidling sted, og institutionen kan udvikle sin rolle som vært for et behageligt og fornøjeligt besøg. Den ritualisering, som koncerter indeholder, kan opløses eller ændres. I det udvidede produkt gives en stor vifte af kundetilpasningsmuligheder.

I mange tilfælde har kulturinstitutionerne også bevæget sig ind på et bredere kulturbegreb, hvor populærkulturen ikke længere er et tabu. For ensembler og orkestre kan det være wienerkoncerter, børnekoncerter, musicals, filmmusik, spillemusik m.m.m. som tages ned fra hylderne for at gøre sig relevante for et bredere udvalg af publikumssegmenter og deres musikalske smag.

I de senere år har marketingdisciplinen generelt set på kunden som en langt mere aktiv og potentielt medskabende aktør, og det samme er sket i kultursektoren, som vi skal vende tilbage til.

## Pris

Prisen skal fastsættes så konkurrencedygtigt, at virksomhedens mission opfyldes optimalt. Det kan være ren profit, en stor kunde-gruppe, en stor markedsandel, en stor effekt eller en blanding heraf.

Revenue Management er betegnelsen for virksomheders prisfastsættelse, som tager hensyn til kundepræferencerne. Der tages mere for hotelværelserne i højsæsonen end i lavsæsonen, og et teater tager mere for de pladser, gæsterne helst vil sidde på fremme i teatret i forhold til de mindre eftertragtede. Betegnelsen Dynamic Pricing bruges endvidere om den prisfastsættelse, der

67 McCarthy, E. Jerome (1975) *Basic Marketing: A Managerial Approach* Chicago: R.D. Erwin

68 Colbert, F., Nantel, J., & Rich, D. J. (2001). *Marketing culture and the arts* (2 ed.). Montreal: Presses HEG

69 Ibid

bevæger sig i salgsperioden, så det afhænger af salget, hvad f.eks. flysædeprisen for hvert enkelt sæde bliver.

I arts marketing skal prisfastsættelsen ikke bare suge så meget betalingsvilje som muligt ud af kunderne, men der skal tages hensyn til, at lavere priser bedre imødekommer den kulturpolitiske værdi om demokratisering af kunsten. Så mange som muligt skal opleve, at de har økonomisk mulighed for at komme på en offentlig kulturinstitution. Det indebærer nogle dilemmaer.

For kernepublikummet, der virkelig ønsker at overvære en særlig kunstnerisk begivenhed, har prisen ikke vist sig at have så stor en betydning, men for det uvante publikum og førstegangskøberne har prisen på den ukendte oplevelse vist sig at være en væsentlig barriere.<sup>70</sup>

Udøvende kunst er et erfaringsgode. Man køber oplevelsen uden at vide, hvordan den bliver. Det kan kun erfaringen fortælle en. For førstegangskøbere er der en stor uvished om værdien af billetten til den kommende koncert. Efter flere oplevelser udvikler man måske en smag for den type kunst og dermed en større betalingsvilje. Derfor må prisfastsættelsen finde sted på baggrund af viden om målgruppernes præferencer og betalingsvilje, hvis man skal nå flere segmenter.

Revenue Management og Dynamic Pricing er taget i anvendelse i større amerikanske byer. Chicago Symphony Orchestra<sup>71</sup> og Metropolitan Opera i New York for at nævne et par eksempler. Der skal et stort kundeunderlag til med forskellige grader af prisfølsomhed, hvis disse prissættelsesprincipper skal kunne bruges til at optimere indtægterne. Andre institutioner i USA har valgt ikke at gøre det af principielle og filosofiske årsager.<sup>72</sup> Billetpriser behandles i øvrigt kapitlet om finansiering og udnyttelse af ressourcerne.

## Placering

Placering omfatter kundernes kontaktpunkter til virksomheden, fysisk, mediemæssigt, digitalt og pr. telefon. Salgskanaler, digitale købsmuligheder, forretninger og en serviceydelses fysiske placering hører til her.

Placering som marketingelement er et stort emne i kultur. Kulturinstitutionernes bygningsværker, der for de klassiske kunstformers vedkommende traditionelt har krævet god plads, er for ikke-brugerne ofte en barriere. Ritualet ligeså. Og ofte forbundet med dilemmaer. Hvis man ændrer på det eksisterende koncertritualet, vil det faste publikum blive frustreret, og hvis man ikke gør det

afskrækkes mange fra at komme, fordi de ikke føler sig bekendt med det.<sup>73</sup>

At inddrage andre spillesteder indendørs og udendørs er blevet en væsentlig del af placeringsstrategien og rummer oplagte muligheder, som orkestre og ensembler i stigende omfang benytter.

Onlinesalg er blevet en væsentlig del af kulturinstitutioners placering. Det digitale billetsalg giver store muligheder for kulturinstitutionerne, der for relativt begrænsede midler kan foretage analyser af billetkøbernes personlige oplysninger og billetkøbshistorik.

## Promotion

Promotion er reklame, dvs. print, media og outdoor samt Public Relations, Sales Promotion (rabatter, tilbud etc.) og opsøgende salg (direct mail eller personligt salg). Online promotion er også en del heraf, og det har, som alle ved, skabt markante omvæltninger i den måde virksomheder kommunikerer med omverdenen på. Flere og flere annoncekroner tilgår de sociale mediers bannerreklamer, Google Ad Words etc. Indtil videre i tillæg til stadig store budgetter for de traditionelle reklameformer. I større og større omfang benyttes Facebook, twitter, instagram, YouTube og snapchat til kommunikation med et loyalt og et potentielt publikum.

De medier, kommunikationen og salgsarbejdet kan foregå gennem, opdeles i dag i **Paid Media, Owned Media og Earned Media**.

**Paid Media** er medier, som traditionelt har været anvendt i reklamefremstød og som i dag også indeholder digital reklame. De anvendes til at skabe kendskab til produkt og hjemmeside.

**Owned media** kan både være de traditionelle egenkontrollerede fremgangsmåder som personligt salg, rabatter og incitamenter (sales promotion) og PR. Og de kan også omfatte de sociale sites inkl. hjemmesiden.

**Earned media** er den gratis kommunikation, der opstår, når paid og owned media opnår viral resonans og begynder at sprede sig og afføde kommentarer og anbefalinger fra andre. Det forudsætter som regel et element af content marketing, dvs. at en video eller musikindspilning deles på nettet. Uafhængige anbefalinger fra kendere og eksperter har vist sig at være noget af det mest salgsmæssigt fremmende af al kommunikation. Så earned media er særdeles interessant for ikke mindst kulturinstitutioner.<sup>74</sup>

Det er afgørende vigtigt at overvåge og analysere livsforløbet og spredningen af budskaberne på de sociale medier. På baggrund af analyser kan mere og mere præcise delinger finde sted, så de når ud til de ønskede målgrupper. Udfordringen for virksomheder, der

70 Baker, Tim (2000)

71 Ravanis, Philippe (2008)

72 Bernstein, Joanne Scheff (2014)

73 Ibid

74 Kolb, Bonita M. (2016) Marketing Strategy for the Creative and Cultural Industries Abingdon: Routledge

gerne vil nå større befolkningsandele er, at segmenteringen samtidig bliver mere og mere findelt og differentieret. Segmenterne nås på forskellig måde med forskelligt indhold og forskellige købstilbud.

I arts marketing udgør disse nye muligheder et stort potentiale for billig, men samtidig arbejdskrævende kommunikation og salg. Til gengæld er kompleksiteten i de ønskede målgrupper endog meget stor, idet kulturinstitutioner ofte har hele befolkningen som deres målgruppe.

## Udvikling i marketingfilosofien

De grundlæggende tanker bag marketing har ændret sig over de sidste 100 år. Fra en produktorienteret over en salgsorienteret til en kundeorienteret marketingfilosofi.<sup>75</sup> Noget lignende har gjort sig gældende for kunstformidling, som vi senere skal se.

**Den produktorienterede filosofi** er drevet af de teknologiske fremskridt og den ingeniørmæssige eller kreative kraft, virksomheden besidder. Henry Ford fremstillede sin Ford T, fordi han mente det var det rigtige produkt for kunderne. Kunderne skulle ikke spørges. Et berømt citat fra ham er, at hvis han havde spurgt kunderne, så havde de sagt, at de ønskede sig en hurtigere hestevogn. Reklamen skulle beskrive og afbilde produktet, så ville købsbeslutningerne blive taget af sig selv.

I den produktorienterede marketing opstår der ofte en virksomhedsintern stolthed eller "love affair" med produktet. Problemet viste sig at være, at markederne ændrede sig hurtigere og hurtigere. Virksomhederne var ikke lydhøre nok.

Det hører dog med til billedet, at mange produkter stadig markedsføres på baggrund af teknologiske muligheder mere end markeds-mæssige analyser.

I arts marketing er denne tilgang den klassiske og bygger på oplysningstidens og romantikkens tanker om kunsten som ophøjet og genereret af genier. Der skulle meget gerne være en "love affair" med produktet. Derfor vil denne tilgang ikke forsvinde foreløbig, hvis kulturinstitutionen i øvrigt følger med omverdenens betingelser for at nå et publikum. Det vil sige lade produktorienteringen kombinere med de to følgende.

**Den salgsorienterede filosofi** bygger på tanken om, at der virkelig er et stort behov derude for produktet, og at kunderne bare skal lokkes og fristes ind i et køb, så de selv indser, at de ikke kan undvære produktet. Dette salg kan bygge på lokkende reklamer og gode købstilbud og rabatter. Førstegangstilbud og billige abonnementer. Telemarketing hører også med her og anvendes i man-

ge lande, men er ikke tilladt i Danmark for kulturinstitutioner, medmindre kunden har givet dem lov.

I arts marketing ses denne tilgang ofte kombineret med den produktorienterede. Kulturinstitutioner er kreative i arbejdet med at tilsætte periferiydelser, som er attraktive. F.eks. introforedrag, smukke programmer tilsendt på mail inden koncerten eller forestillingen, flotte sæsonprogrammer og anden inciterende formidling. Dog har disse ekstra ydelser det med at blive til fordel for de allerede eksisterende kunder, hvilket er positivt i sig selv, men i mindre grad for førstegangskøberne. Amerikanske undersøgelser har vist, at hele 80 procent af førstegangskøberne til symfoniorkestrenes koncerter aldrig kommer igen. Måske er udtryk for, at den lovede oplevelse i reklamen ikke levede op til forventningerne.<sup>76</sup>

**Den kundeorienterede filosofi** bygger på tanken om, at mennesker vil deltage og involvere både krop, sjæl og ånd. I de to foregående bygger marketingindsatsen på virksomhedens ydelser og idéer. Men kunderne i dag ønsker i højere grad personliggjorte og skræddersyede goder. De vil selv vælge og har formået at få virksomhederne til at indse, at kunderne har fat i den lange ende. Derfor må retningen vendes om, og marketingindsatsen må gå fra forbruger til virksomhed frem for fra virksomhed til forbruger. Virksomhederne får brug for et større kendskab til kundepræferencer, og de vil ofte kunne høste fordel af at kalde kunder med ind i udviklingsarbejdet.

Inddragelse af brugerne fik et stort løft med digitaliseringens opkomst, fordi programmer, spil og videnssites (som Wikipedia) ofte lægges ud i betaversioner og i open source, hvilket har skabt betydelige resultater.

I spilindustrien har værktøjskasser til spiludviklingen været lagt ud til dedikerede brugere, der har kreeret baner, som indgik i de kommercielle produkter.

På en lang række andre områder er det interaktive og medskabende blevet en norm. Pine og Gilmore bruger udtrykket mass customization om den måde, store virksomheder med mange kunder kan invitere kunder med ind i designfasen og vælge mellem en række muligheder, eller ligefrem sende egne designideer, som virksomheden i kraft af digitaliseringen kan fremstille lønsomme enkeltproduktioner af.<sup>77</sup> Udsmykning af tøj, vinduer og døre, bilers farve- og udstyrssammensætning, bøger, computerkonfigurationer, hjemmesider, udlandsrejser. Eksempler er legio og forøges til stadighed.

I arts marketing betyder den kundeorienterede filosofi, at man åbner op over for kundernes præferencer. Det vil sige, at man først og fremmest undersøger, hvad de ønsker, og dernæst forsøger at tilbyde et udvalg af oplevelsesmuligheder, som kommer dis-

<sup>75</sup> Bernstein, Joanne Scheff (2014) Standing Room Only, Marketing Insights for Engaging Performing Arts Audiences New York: Palgrave

<sup>76</sup> Ibid

<sup>77</sup> Pine, Joseph and Gilmore, James H (2011) The Experience Economy. Boston: Harvard Business Review Press



se præferencer i møde. I befolkningen er der en mangfoldighed af præferencer, så kundesegmentering bliver et nødvendigt værktøj til at forstå, hvem man har en chance for at få gjort interesseret i kunstoplevelsen og på hvilken måde. Partnerskaber med andre kulturinstitutioner og skoler kan bane vejen for en større forståelse og dermed bedre tilpassede udbud i forhold til målgruppen, (som f.eks. kunne være skoler eller et voksent kundesegment).

Kundeundersøgelser og markedsundersøgelser, som også dækker ikke-brugere, bliver en nødvendighed for at kunne prioritere sin marketingindsats i forhold til institutionens mission.

Segmentering har også til formål at koncentrere sig om en ting ad gangen i forhold til, hvad institutionen magter. Strategien kan være a) udifferentieret, hvis man antager, at man kan nå alle dele af befolkningen med den samme marketingindsats, b) koncentreret, hvis man vælger et enkelt segment at betjene, og c) multisegmenteret, hvis man gerne vil nå en stor del af befolkningen, som adskiller sig på en række segmenterings-kriterier i forskellige segmenter.

I arts marketing har de fleste kulturinstitutioner bevæget sig fra den udifferentierede segmentering til den multisegmenterede. Der findes stadig eksempler på den udifferentierede tilgang, men de bliver færre. De fleste har lært, at man må henvende sig til forskellige befolkningsgrupper på forskellig måde.

Den forventning, at kulturinstitutioner skal henvende sig til samtlige befolkningsgrupper, også de der ikke interesserer sig for kunstformen overhovedet, gør marketingarbejdet særdeles komplekst i forhold til kommercielle virksomheder, der kan koncentrere sig om de segmenter, hvor marketingindsatsen er lønsom.

## Segmentering

I kulturlivet har der været en sejlivet tro på, at hvis bare et menneske kom under kulturinstitutionens fortryllelse én gang, så ville de vende tilbage regelmæssigt. Princippet om, at kunst er for alle, som nok samtlige institutioner abonnerer på, førte til den fejlslutning, at alle kunne lide kunst. Det har vist sig ikke at være tilfældet. Tankegangen baserer sig også på den produktorienterede marketingfilosofi, at alle må elske vores produkt. Ingen af de mange markedsanalyser, vi har stødt på i vores research, understøtter den hypotese.

Et fremherskende træk ved de mange forskellige segmenteringsformer, vi er stødt på i vores research, er en tredeling i hyppige brugere, sjældne brugere og ikke-brugere. I hver af disse grupper befinder sig en opdeling i flere forskellige segmenter, som vi skal se på nedenfor.

Segmentering kan finde sted efter en række kriterier. Det vil føre for vidt at gennemgå dem alle, men listen ser, uden at gøre krav på at være udtømmende, sådan ud:

- Alder
- Køn
- Geografi
- Uddannelse
- Indkomst
- Beskæftigelse
- Etnicitet
- Familie livscyklus
- Generationer
- Værdier
- Attituder
- Livsstil (f.eks. Gallup kompasset, som har været anvendt i kulturvaneundersøgelserne.)
- Social rolle (initiativtager-følger)

Der er dernæst udviklet en lang række sammenvejede markeds-specifikke segmentspektre. Vi har anbragt dem i separate tekstboks.

De viste spektre er meget kultur- og markedsspecifikke. Der findes også segmentspektre, der går på tværs af hele kultursektoren. Et eksempel på det er udviklet af Norsk Publikumsudviklingsudvikling i deres rapport Oslo Atlas, som bygger på de generelle kunstsegmenter udarbejdet af Morris Hargreaves McIntyre<sup>78</sup> og hos det britiske The Audience Agency, som anvender deres segmentspektre over alle kulturformer. Den kan ses i National Classical Music Audiences fra 2017.<sup>79</sup> Den er også begyndt at blive anvendt herhjemme.

## Formidling

Formidling er det traditionelle udtryk for at undervise i, præsentere og forklare kunsten. Formidling er indskrevet som et krav i museumsloven, men ikke i musikloven. Dog indgår formidling i rammeaftalerne med orkestre og ensembler som formidling til børn og unge eller som formidling og publikumsudvikling.

Formidling er både en undervisnings- og en dannelsesform, hvor oplevelse og oplysning om kunsten og kulturarven videregives til befolkningen (og turister) i alle aldersklasser.

Casper Hvenegaard Rasmussen beskriver tre forskellige formidlingsstrategier, der eksisterer samtidigt.<sup>80</sup>

78 Morris Hargreaves McIntyre Culture Segments fundet 3.11.2017 på <https://mhminsight.com/articles/culture-segments-1179>

79 Bradley, Catherine (2017) National Classical Music Audiences. An analysis of Audience Finder box office data for classical music events 2014-2016

80 Hvenegaard-Rasmussen, Casper (2016) Formidlingsstrategier - en grundbog om kulturinstitutioners formidling, Frederiksberg: Samfundslitteratur



## 1. Den afsenderbaserede strategi

Denne formidlingsform er envejskommunikation mellem kulturinstitutionen og borgeren, som betragtes som en passiv modtager, der skal dannes og oplyses. Indholdet er ensidigt bestemt og udtrykker det, kulturinstitutionen gerne vil sige til borgerne. Programlægning foregår i et kulturpolitisk ekkokammer, hvor orkestrets program ikke diskuteres med andre end dirigent og programudvalg.

## 2. Den modtagerorienterede strategi

Her er fokus flyttet over på brugerne og deres smag og præferencer. Tiltrækning af brugerne er vigtig, og programsætninger, som man tror kan forøge billetsalget, sættes på. Samtidig gøres oplevelsen mere tiltrækkende ved at forskønne koncertsalen, præsentere fra scenen, have souvenirprogrammer til hver koncert. I salgsarbejdet indgår rabatter og incitamenter for førstegangskøbere etc. etc. Den modtagerorienterede strategi kan også betyde, at institutionen begynder at undersøge brugernes og ikke-brugernes holdninger og opfattelser af institutionen med henblik på at forstå, hvad brugerne får ud af deres besøg, og hvordan de kan fastholdes. Og hvordan man kan nå ikke-brugerne.

## 3. Den brugerinddragende strategi

Her er envejskommunikation erstattet med dialog, og brugerne inddrages i nogle tilfælde i skabelsen af en musikbegivenhed. Borgerscener og publikumsorkestre vinder frem, og strategien kan både ses som videreudvikling af kulturelt demokrati, hvor borgerne egne idéer løftes op af en kulturinstitution eller som en avanceret form for demokratisering af kunsten, hvor brugerne involveres aktivt i institutionens formidling.

På børne- og ungeområdet er strategien fremherskende og lægger vægt på, at formidlingen er for børn, at den udføres af børn og medskabes af børn.

Den brugerinddragende strategi bryder med kulturens grundlæggende forestillinger om kunst af genier, der udføres til perfektion af professionelle kunstnere. Her skabes amatørernes produkter under vejledning eller medvirken af professionelle. Det gør denne type formidling til en stadig omdiskuteret form. Evnen til at samarbejde med brugerne og skabe sammen med brugerne opfattes dog mere og mere som en kompetence, ansatte kunstnere skal have på en kulturinstitution.

Basisensemlerne og orkestrene angiver nedenstående fordeling som værende den aktuelle for deres Audience Developmentarbejde (gennemsnit):

Afsenderorienteret: 63 procent  
 Modtagerorienteret: 25 procent  
 Brugerinddragende: 11 procent

Det er ikke vanskeligt at få øje på et delvis sammenfald mellem marketingstrategierne, den produktorienterede, den salgsorienterede og den brugerorienterede. Marketing har haft indflydelse på, hvordan formidlingsarbejdet er blevet tænkt.

Til gengæld har formidling ikke så meget med salgssindtægter at gøre. I modsætning til marketing, hvor rationalet er udveksling af værdier, så er formidling alene funderet i den oplysende dannelses-tradition, hvor udstillingen og koncerten er noget, der gives til folket af det offentlige.

## Audience Development

Audience Development opstod som begreb i 90'ernes England. New Labour med Tony Blair i spidsen lagde vægt på, at fattigdom i pund ikke behøvede at føre til et dårligt liv, men at indhold, fascination og lokalt tilhørsforhold kunne opnås gennem deltagelse i kulturlivet på forskellig måde. Der lå fra starten i en medbetydning i begrebet om, at socialt ekskluderede havde en ret til at blive tilgodeset i kulturlivets tilbud og, at institutionerne skulle opfylde deres del af opgaven som gengæld for offentlig støtte. Der lå dermed en form for mangfoldighedskrav latent i programmet.

Audience Development byggede derfor på en politisk retning, der tillagde kulturel kapital en særlig velfærdsmæssig værdi. Store publikumsundersøgelser viste, at kulturforbruget var skævt socialt fordelt, og at mange i socialt udsatte områder ikke brugte og ikke så sig selv som nogle der kunne bruge kulturlivet, som det var.

De engelske kulturinstitutioner var optaget af at udbrede den kunst, de allerede producerede til et bredere publikum ved på forskellig måde at berige udbuddet og fjerne barrierer for det kultur-uvante publikum. Men op gennem 90'erne blev det klart, at dette primært kom det eksisterende publikum til gode. Der blev ikke lokket flere til.

Den japanske forsker Nobuko Kawashima udgav i 2000 sin første analyse af Audience Development, hvor hun konstaterede, at Audience Development-indsatsen hidtil fejlagtigt havde hvilet på den antagelse, at den etablerede kunst, som institutionerne varetog, var for alle.<sup>81</sup> Samfundsforskningen viste, at store befolkningsgrupper ikke fandt, at det var noget for dem. Kulturlivet måtte vide mere om de segmenter, de ville betjene, og de måtte i dialog med dem om deres smag og præferencer.

Som Louise Ejgod Hansen gør rede for<sup>82</sup>, opdeler Kawashima i en senere artikel Audience Development-bevægelsen i fire typer:

- Udvidet markedsføring
- Smagskultivering
- Publikumsuddannelse
- Opsøgende aktiviteter

Udvidet markedsføring skal tiltrække et potentielt publikum, som er ikke-brugere, men som ligger i de samme segmenter som brugerne og altså skulle være relativt lette at rekruttere.

Smagskultivering henvender sig til det eksisterende publikum og skal medføre en smagsudvikling til fordel for nye værker uden for mainstream.

Publikumsuddannelse styrker formidlingsaspektet og henvender sig også til det faste publikum. Der etableres for-præsentationer, måske præsentation fra scenen, bedre trykte programmer, mød kunstneren-arrangementer etc. Det kan give en dybere viden om det allerede kendte repertoire.

### Opsøgende aktiviteter

Opsøgende aktiviteter bevæger sig uden for koncertsalen og finder sit publikum på steder, hvor klassiske koncerter normalt fylder meget lidt i hverdagslivet. Med baggrund i dagsordenen om social inklusion er det ofte socialt udsatte områder, som bliver lokalitet for de opsøgende aktiviteter – eller Outreach, som det også kaldes. Her arbejdes ofte i dialog med beboerne og med et bredere kulturbegreb, hvor genrerne kan spænde meget vidt.

Derved kommer outreach til at være den aktivitet, der for alvor bryder med det produktorienterede i såvel udvidet markedsføring, smagskultivering og publikumsuddannelse, og dermed er længst fra de professionelle kvalitetsstandarder, der hører til profes-

nen, og fra de liberale humanistiske oplysningsværdier, der antog at kunsten var for alle.

Det har da også vist sig, at denne form for Audience Development har svært ved at blive en integreret del af kulturinstitutionernes professionelle arbejdsform og selvforståelse. Projekterne kræver stor social faglighed, og finansieringen skal tilvejebringes eksternt, idet omkostningerne er store og chancerne for at få nye abonnenter til de klassiske koncerter meget små. Arbejdsformen er ofte publikumsinvolverende og kan give projektledelsesmæssige udfordringer. En undersøgelse fra 2015, der havde fokus på publikumsinddragelse, viste at store kulturinstitutioner gennem fastholdelse af deres bureaukratiske struktur reducerer den projektorganiserede publikumsinddragelse til ad hoc-ydelser.<sup>83</sup>

Til brug for analysen af de danske ensembler og orkestre bruger vi to enkle modeller: Norsk Publikumsanalyse aktivitetsliste og Association of British Orchestras fasemodell.

**Aktiviteterne i Audience Development** kan, som Norsk Publikumsudvikling har gjort det, opstilles i følgende punkter:<sup>84</sup>

- **Programindhold**, programlægning i henhold til forskellige publikumssegmenter (f.eks. børn og unge, familier) og bevidst brug af æstetik og rollebesætning for at øge relevans i publikumssegmenter med forskellige smagspræferencer.
- **Arena**, faciliteter, serveringstilbud, indretning, gæster, stemning
- **Arrangementer**, fester, modtagelse, modererede samtaler, kunstnermøder etc.
- **Fortolkningsassistance**, værkintroduktioner, pædagogiske oplæg, forskelligt input som gives til publikum i forberedelsesfasen og bearbejdningsfasen
- **Outreach**, fortolkningsassistance og pædagogiske oplæg, medskabende projekter udenfor normalt spillested – hos målgruppen.
- **Fællesskabsopbygning**, tilrettelæggelse for at publikum kan træffe og opleve kunst sammen med ligesindede, vennegrupper, venneforeninger, unge-fællesskaber e.l.
- **Kommunikationstiltag**, redaktionelt indhold på egne hjemmesider, programmer og sociale medier, anden medieomtale, annoncering, tilstedeværelse på forskellige digitale platforme med mere.

81 Kawashima, Nobuko (2000) Beyond the Division of Attenders vs. Non-attenders: a study into audience development in policy and practice. Warwick: Centre for Cultural Policy Studies.  
82 Hansen, Louise Ejgod (2011) Hvad er publikumsudvikling? Region Midtjylland: Scene-kunstnetværket

83 Anberrée, Alice m.l. (2015) Audience Participation in Cultural Projects: Bringing the Organization Back In, i International Journal of Arts Management Volume 18, Number 1 Fall 2015  
84 NPU (2016) Plattform for arbejdet med publikumsudvikling i regi af den nasjonale medlemsorganisasjonen Norsk Publikumsutvikling (NPU) Oslo: NPU

Association of British Orchestras har opstillet en ni-punktsliste til planlægning af faserne i en audience development-strategi:<sup>85</sup>

**1**

**Beslut hvem I vil arbejde med**

Frem for at planlægge det hele hjemmefra på den måde, I bedst kan lide internt.

**2**

**Undersøg målgruppen**

Du skal vide, hvem dit publikum er, hvem ikke-brugerne er, og hvem det segment, du vil arbejde med, er. Du skal kende deres præferencer og de barrierer, der forhindrer dem i at bruge dit kulturtilbud i dag.

**3**

**Brug den indsamlede viden**

Uddrag nøgleoplysningerne til brug for planlægningen af dit projekt.

**4**

**Vælg den kunstneriske event**

Skab et arrangement, som vil interessere målgruppen, og som modvirker barriererne, der stopper dem i dag.

**5**

**Planlæg projektet**

For mange kulturinstitutioner ved ikke, om deres projekter er investeringen værd, om det er værd at gøre igen, og om det opfyldte målene. Planlæg dit projekt nøje i forhold til opstillede mål.

**6**

**Konsultér**

Du må afprøve dit projekt og dine tanker med målgruppen og eksperter i dit netværk.

**7**

**Implementér projektet.**

**8**

**Oprethold relationerne**

Selvom målgruppen er kommet en gang, er det ikke et nyt publikum for din institution. Det kræver et længere forløb. Hold kontakten ved lige og lad den udvikle sig.

**9**

**Evaluer projektet**

Evaluer straks efter projektet. Nåede I de fastsatte mål? Hvordan bidrog det til institutionens kunstneriske, sociale og økonomiske mål? Hvad syntes målgruppen om det? Hvordan har I planlagt den fortsatte relationsopbygning?

<sup>85</sup> Baker, Tim (2000) Stop Re-inventing the Wheel Association of British Orchestras. En næsten identisk model er udviklet af Bor Harlow i Harlow, Bob (2014) The Road to Results, Effective Practices For Building Arts Audiences New York: The Wallace Foundation og Bob Harlow Research and Consulting



### Internationale erfaringer fra Audience Development projekter

Der er opsamlet en meget stor erfaringsmængde gennem evalueringer, forskningsprojekter og metaforskningsrapporter.

Helt overordnet er Audience Development ved at blive en integreret del af kulturinstitutioners praksis i Europa. Som vi har set, overlapper marketing og Audience Development i vidt omfang hinanden, ikke mindst hvis man lægger de nyere marketingdefinitioner til grund. Men hvor marketing alene defineres ud fra kulturinstitutionens egen strategi, så ligger der i Audience Development-begrebet tillige et politisk opdrag til kultursektoren om at modvirke social skævhed i befolkningens brug af kulturtilbuddene og også til at satse på de svageste grupper, som i økonomisk forstand er de mindst omsætningsgivende.

Der er imidlertid – særligt i små kulturinstitutionsadministrationer over alt i Europa – en del udfordringer.<sup>86</sup>

Audience Development og Outreach kræver mange kompetencer, som ikke altid er til stede.

Den digitale kommunikations- og analyseformåen, som kan medvirke til at skabe viden om målgrupperne og kommunikere med dem, er både meget økonomisk krævende og stiller krav til kompetencerne. Det er i praksis ikke muligt for mange af institutionerne at leve op til de krav, som kunne skabe en mere konsistent og evidensbaseret Audience Development-indsats.

Audience Development-projekterne har svært ved at finde fodfæste i organisationerne og blive til en integreret del af kerneydelsen. Der er behov for at ansætte flere med Audience Development-kompetencer – også blandt det kunstneriske personale.

Den afsenderorienterede formidlingsstrategi er stadig fremherskende i en del kulturinstitutioner

Der er en markant forskel på store og små kulturinstitutioner i arbejdet med Audience Development og beherskelsen af de digitale og datamæssige kompetencer. De store er væsentligt længere i udviklingen af kompetencerne og den organisatoriske støtte.

Audience Development-arbejdet på mindre kulturinstitutioner har tydeligvis gavn af tilgangen til et nationalt eller regionalt Audience Development-center, som kan bistå med større kundeundersøgelser, dataanalyse og digitale strategier. Det går bedre for de små institutioner i de lande, hvor et sådant findes.<sup>87</sup>

Audience Development er et strategisk langsigtet arbejde, og det bør indarbejdes og evalueres løbende som led i den strategiske ledelsesproces.<sup>88</sup>

### Hvad vores undersøgelse viste om Audience Development:

Alle orkestre og ensembler arbejder konstant med Audience Development. Vi har overalt mødt en udtalt bevidsthed om nødvendigheden af at række ud efter og forstå et større publikum – såvel de helt unge som voksne, brugere som ikke-brugere.

Den liberalt humanistiske forståelse af klassisk musik, der siden oplysningstiden og romantikken har set kunst som en umiddelbar attraktion med en iboende generel gyldighed, er under omvurdering. Den ligger stadig til grund for mange tilbud til et nyt publikum, men det er samtidig erkendelsen, at der ikke er nogen selvfølgelig sammenhæng mellem at blive præsenteret for klassisk musik og at blive en tilbagevendende koncertgænger. Sociologernes og marketingfolkens vedvarende meldinger om, at en billet til en populærkoncert ikke gør køberen til en mere sandsynlig billetkøber til en klassisk koncert, medmindre der gøres en dedikeret relationsopbyggende indsats med personen, er ved at blive en anerkendt erfaring og understøttes af flere med-

<sup>86</sup> Bollo, Alessandro m.fl. (2017) Final Report, Study on Audience Development – How to place audiences at the centre of cultural organisations Bruxelles: Directorate-General for Education, Youth, Sport and Culture

<sup>87</sup> Ibid  
<sup>88</sup> Wolf, Thomas (2006) The Search for Shining Eyes, Audiences, Leadership and Change in the Symphony Orchestra Field Knight Foundation



arbejderes og lederes egne iagttagelser. Arbejdet med Audience Development har skabt en større bevidsthed om nødvendigheden af at opbygge relationer til den enkelte bruger.

Hvis vi skal se på indsatsen med baggrund i den typologi, som Norsk Publikumsudvikling anvender, kan vi se følgende:

**Programindhold**, *programlægning i henhold til forskellige publikums-segmenter (f.eks. børn og unge, familier) og bevidst brug af æstetik og rollebesætning for at øge relevans i publikumssegmenter med forskellige smagspræferencer.*

Ensembler og orkestre er kommet meget langt i den fordomsfrihed, der lægges programmer med. Det er meget store genremæssige og formatmæssige vifter, de enkelte institutioner arbejder med af hensyn til målgrupperne. Grænserne synes sat af det, at det skal give mening, at det er de klassisk-akustiske instrumenter, der anvendes, og at programmet skal formidle en klassisk orkester- hhv. ensemblebelyd, som har en korrespondance med den lyd, der præsenteres ved en koncert i koncertsalen med kernerepertoiret.

*"Så nu er det mere et samarbejde med indie rockbands, og vi har meget, meget stor succes med det format. Det hedder stadigvæk "60 minutes". Også fordi koncerten netop har det der 60 minutters format med lounge rundt omkring og sådan noget. "*

*"Men det er et eksempel på en segmenteret publikumsgruppe, som ikke kommer til vores andre koncerter, så det er et specielt tilbud til en bestemt gruppe af borgere."*

Musiker

I mange tilfælde opstår programmerne i samarbejder eller partnerskaber med andre:

*"Når jeg rejser rundt til de forskellige musikskoleledere, så tager jeg et møde, og så kommer jeg ind og siger, hvem jeg er, og hvem jeg kommer med – et stort symfoniorkester – og så siger jeg: "Hvad kunne vi gøre for jer? Hvilke behov har I her på jeres musikskole? Jeg har et symfonisk materiale, jeg kan komme med. Konferencier. Vi står til rådighed"*  
Formidlingsmedarbejder

Der er forskel på, hvor langt fra det klassiske kernerepertoire og professionens kerneværdier, man ønsker at gå, men vores vurdering er, at begge disse begreber er under forhandling og forandring og har været det i nogle år. Orkestre og ensembler balancerer programmæssigt hensynet til så brede segmenter som muligt med hensynet til den mission og kunstneriske etos, som er den grundlæggende baggrund for deres oprettelse.

*"Det er en hårfin balance mellem at præsentere noget publikum gerne vil, dvs. præsentere noget for bredden. Og samtidig lave en kunstnerisk*

*udvikling i orkestret. Hvis de spiller meget lette programmer hele tiden, så udvikler orkestret sig ikke kunstnerisk. Når programudvalget lægger program, skeler vi primært til publikum og balancen i programmet, hvis det program bliver for populært, kan du godt tabe et orkester på gulvet, fordi de ikke føler de mødes på deres kunstneriske ambitioner. "*

Leder

*"Orkestrets første dirigent sagde, at vi skal passe på med at isolere os inde bag murene og tro, at hvis bare folk kom her ind... Det var meget visionært. Han sagde det for mange år siden. Han gik rundt og skulle have opbakning til orkestret og har nok fået nogle hints om ikke at isolere sig og reproducere tanken om det finkulturelle. Spil bredt, ikke kun én genre. Det var et byorkester før landsdelsorkesterloven. Spil for børn unge, populærmusik for bredden, klassisk musik, kirkemusik." Leder*

**Arena**, *faciliteter, serveringstilbud, indretning, gæster, stemning*

Orkestre og ensembler spiller for forskellige målgrupper på forskellige spillesteder. Nogle steder arbejdes der også med at skabe stemning, i form af lyssætning eller loungestemning. De enkelte institutioner har mange og meget forskellige arenaer. Deres faste koncertsal er naturligvis en vigtig platform, men f.eks. i konceptet Et Orkester kommer til byen, spiller orkestret opdelt på mange forskellige arenaer, inden de mødes til en symfonisk koncert.

*"Og den måde, det har været lagt an, det er i virkeligheden en videreudvikling af et projekt, som vi kaldte "Salg til erhvervslivet", som jeg synes var et virkelig fint projekt, hvor man kommer rundt i forskellige virksomheder, f.eks. i (købstad). Man kommer ud på sygehuset osv. osv. Man kommer ud på skoler, og så slutter man af om aftenen i sådan en familiekoncert. Og der får du egentlig fat i en masse nye publikummer. Både de her forretningsfolk eller folk, der arbejder på en kommune, som ikke ville komme ind i en koncertsal heller. De får simpelthen sådan en rigtig, rigtig tæt oplevelse med musikken."*

Bestyrelsesformand

*"Men vi tager jo også ud. Det synes jeg er en ligeså stor del af vores virksomhed. Vi tager ud der, hvor folk er, simpelthen, og møder folk på deres arbejdsplads eller i Meny eller rundt omkring, hvor de nu er. På den måde, er det sådan set svært for en borger i byen ikke at møde os, på den ene eller anden måde. Og det at man så møder folk ude, hvor de er, det kan motivere dem til, at de så prøver på at købe en billet sådan at tærsklen ind til det der med at gå ind til en koncert bliver mindre, og motiverer til at komme ind og møde os. "*

Musiker

**Arrangementer**, *fester, modtagelse, modererede samtaler, kunstnermøder etc.*

Der har udviklet sig en facetteret bevidsthed om de barrierer, som en stor del af ikke-brugerne oplever ved den traditionelle klassiske koncert med det traditionelle klassiske publikum. Det ceremo-

nielle i aftenens forløb og de mange koder i adfærd hos publikum, kunstnere og personale har været hyppigt påpeget i internationale undersøgelser, og bliver det også i orkester og ensembler. Det indeholder også et dilemma, idet kernepublikummet ofte givet udtryk for, at de ikke vil aflægge sig deres koncertvaner eller tilpasse sig et mindre udtalt ritual.

En leder fortæller om opdagelsen af det ekskluderende i koncertoplevelsen.

*"Han sagde: "Læg lige mærke til, når I kommer". Jeg prøvede det så af. Jeg kom til en koncert, jeg var helt ny, stod i foyeren. Jeg kunne godt mærke, jeg var et fremmed sted. Folk gik rundt med champagne og vin. Jeg kunne godt føle mig lidt fremmed. Så gik jeg ned og hørte den tale, der var inden koncerten. Den var meget intellektuel, meget underforstået. Det er ofte en lærer på konservatoriet, som er vant til at undervise studerende i klassisk musik, med alle de termer der er, som vi sætter ind til at formidle på en lettilgængelig måde for publikum. Der fanger vi det 8% publikum, som gerne vil have det er lidt 'fine-art'. Jeg sad som helt ny og lyttede på nogle termer, jeg faktisk ikke forstod, og følte, det gik over mit hoved. Endnu har dette symfoniorkester ikke formået at fange mig som ny."*

Leder

En anden leder er ikke helt enig:

*"Jeg kan godt lide ritualer, så det forholder vi os meget klart til. Og jeg vil være meget klar på, at der er absolut ikke noget galt med vores produkt, eller den klassiske koncert som institution. Og jeg tror, det er en myte det med, at formen holder folk væk."*

Leder

Et mere uformelt møde kan det give, hvis musikere tager ordet og byder velkommen og fortæller om musikken.

*"(Musikerne sagde): Vi er ikke musikere, som bare får nogle noder, som skal fortolkes som "spillemaskiner", hvor det eneste, vi gir til publikum, er musikken. Vi forstår godt, når publikum siger, at de også vil se os som personer og kende historien. Så sagde jeg: Så gå vi ned, og hver gang der er en koncert, så går en musiker ned og siger noget. Nogle turde ikke, for det var de ikke uddannet til. Så havde vi et seminar, for det kan jeg godt respektere. Man kommer ind på konservatoriet, når man er ganske ung, og skal bare spille. Man får ikke teknikker til at fortælle noget: Hvad skal jeg fortælle, jeg er da ikke så interessant. Du er vildt interessant."*

Leder

*"Publikum er mindre bange for os end for 20 år siden. Jeg ved ikke, om det har noget med afstanden til fine kulturfolk at gøre eller, at vi agerer på en anden måde, end vi gjorde før. Men det er helt klart et eller andet. De er nærmere os. Da man var studerende, pakkede man sammen, når koncerten var færdig. Men hvis nogen har lyst til at komme op*

*og kigge på harpen - hvis de har fået signalet, så tør de. Så det med at styrke forholdet til brugerne har selvfølgelig også med programmet at gøre, men også med, hvordan vi opfører os og lægger op til det."*

Musiker

**Fortolkningsassistance**, værkintrouktioner, pædagogiske oplæg, forskelligt input som gives til publikum i forberedelsesfasen og bearbejdellesfasen

Der arbejdes med værkintrouktioner alle steder på den ene eller den anden måde. En del arbejder også med programnoter på hjemmesiderne og tilbyder at sende dem på mail.

**Outreach**, fortolkningsassistance og pædagogiske oplæg, medskabende projekter udenfor normalt spillested - hos målgruppen.

Ensemblers og orkestres outreach foregår i vidt omfang i folkeskoler, musikskoler og sociale institutioner som plejehjem og dagcentre. Det er en årelang tradition for dette arbejde for børn og ældre, og det ses som en tilbagevendende og langvarig strategisk satsning. Unge som målgruppe er en nyere udfordring, som der er ved at udvikles strategier for, der adskiller sig fra outreach til børn. De fleste orkestre og ensembler har planer om udvikling af dette område og om at være tilstede flere steder i landsdelen. (Hvilket byder på forskellige typer af udfordringer, som vi beskriver andetsteds.)

Nogle af de nyere formater, som Copenhagen Phils Et Orkester Kommer til Byen, består stort set udelukkende af flere forskellige outreach-indsatser i samarbejde med den pågældende kommune. For den kommunale forvaltning vil det kunne tænkes ind i længerevarende outreach-indsatser, men dog ikke med orkestret som varig lokal ressource.

Andre outreach-formater kan være El Sistema, som Aarhus gennemfører i et udsat boligområde og Musikkens Børn, hvor en hel årgang af børn født i 2018 bliver målgruppe for opsøgende arbejde og tilbud om musiktilbud og koncerter.

**Fællesskabsopbygning**, tilrettelæggelse for at publikum kan træffe og opleve kunst sammen med ligesindede, vennegrupper, venneforeninger, "unge-fællesskaber e.l.

Der er en bevidsthed om, at unge gerne vil se andre unge, når de går til koncert. En stor aldersforskel til kernepublikummet kan være en barriere. Der tænkes i udvikling af formater, som er forbeholdt unge.

*"...men de unge vil gerne komme uden bedsteforældre. Så det er det, vi arbejder med nu. At prøve at pakke den og sige: "skal det så være fredag kl. 21 eller 21.30 eller hvordan er det så, at det kunne være sjovt for dem at komme?". For vi kan spille nøjagtigt det samme, som vi spil-*



ler om torsdagen, hvis vi kan sikre os, at vi holder os væk, og de får det for sig selv der. Det er et eksperiment på linje med familiesymf, som vi ikke ved, hvordan. Men vi sidder og arbejder med indholdet i det nu.”  
Formidlingsmedarbejder

”Platform 4 er en gruppe unge mennesker, som vi har samarbejdet med for nogle år tilbage, og som vi bestemt vil samarbejde med igen. Det er en undergrundsgruppe som har lavet videoprojektioner. Det var en stor wow-oplevelse. Det blev en succes for os. Der blev arrangeret en koncert i samarbejde med disse unge mennesker, som lavede en videoinstallation/projicering over musikken.

Initiativet kom fra vores chefdirigent dengang, englænder, en virkelig god formidler især til unge.”

Sammensat af udsagn fra flere medarbejdere

**Kommunikationstiltag**, redaktionelt indhold på egne hjemmesider, programmer og sociale medier, anden medieomtale, annoncering, tilstedeværelse på forskellige digitale platforme med mere.

Hvor de tidligere punkter har dækket det, man i arts marketing ville kalde Produkt og Placering, så dækker dette punkt stort set Promotion

”Og hvor vi jo i hvert fald her har talt om, at vi vil til at satse meget mere på Youtube. Fordi det er også dér, vi hører og kan se, at det er der, de unge mennesker er. Det er jo stort set ikke TV mere, men de bruger tonsvis af tid på Youtube og får jo sågar nyheder. Alting foregår, eller mange ting foregår igennem Youtube, når det gælder levende billeder. Så det er ét af de områder, vi vil satse på med de forskellige produkter, vi har til rådighed.”

Leder

Sociale medier og anden digital marketing er for alle mindre virksomheder en stor udfordring. Brugere flytter sig fra platform til platform, og det hurtige og letlæste bliver et større og større krav. Der skal konstant foretages analyse af delinger og hjemmesideklik. Arbejdet kræver særlige kompetencer. Selvom vi ser mange rigtig fine hjemmesider, udtales der de fleste steder behov for ekstra personale særligt til owned media, paid media og overvågningen af earned media.

”Når man er så lille administration, så har man ikke det markedsføringsapparat, og man har ikke mulighed for at producere selv på nye steder. Det er på sociale medier Facebook, Instagram og YouTube, vi har vores følgere. Det skulle vi i gang med, da jeg kom, fordi man havde manglet mandskab til det. Det er mig og min kommunikationsmedarbejder, der laver opdateringer, men det har været en bevidst prioritering at ansætte en kommunikationsmedarbejder, som har ekspertise i musik- og videoproduktion, så kvaliteten skal blive god nok. Det gælder om at få det ud, få det ud, få det ud.

Vi har lavet vores egen mediekanal, fordi det nytter ikke at blive sur over, at Danmarks Radio aldrig kommer. Det er noget vores opdragsgivere skal vide, når de forventer at vi gør mere på kommunikationsiden, at det skal finansieres af vores driftsmidler. Det er svært at få penge til og op ad bakke at få redaktionelt nuanceret kulturstof i traditionelle medier.”

Leder

## Faser i Audience Development

Erfaringerne fra Association of British Orchestras peger på nogle nødvendige faser i et vellykket Audience Development-arbejde. Vi har prøvet at lægge skabelonen ned over vores materiale.

### 1. Beslut hvem I vil arbejde med

Valg af målgrupper udspringer af mange faktorer. Rammeaftalerne fastlægger forpligtelser over for børn og unge, som alle arbejder med. I partnerskaber og udefra kommende muligheder opstår undertiden vejen til et nyt publikum (f.eks. ved samarbejde med teatre og dansekompanier). Erhvervspakker og sponsorer, som primært er fundraising-initiativer, kan også åbne op til et nyt publikum.

En gradvis analyse og segmentering af hele befolkningen for at opdele og prioritere en rækkefølge af segmenter ser vi ikke så tydeligt. Publikumsudvikling er ganske vist skrevet ind i strategierne, men de nødvendige elementer af SMART'e mål, KPI'er og evalueringer i en langsigtet udviklingsproces ses ikke ofte.

### 2. Undersøg målgruppen

Kendskabet til de segmenter, som ikke allerede er brugere, må bygge på undersøgelser. Kundeundersøgelser gennemføres mange steder med mellemrum, men ikke-kunde-undersøgelser og hele markedsundersøgelser er stort set fraværende. En leder siger det på denne måde:

”Vi fandt hurtigt ud af, at vi blev nødt til at have en sammenhæng mellem den historie VI havde om orkestret, og det Vi gerne ville med orkestret, og sådan som publikum faktisk opfattede os. Både det publikum, som kom til koncerterne, og det som IKKE kom til koncerterne. Og for at lave den sammenhæng, dialog og relation, som vi gerne vil have skal være vores adelsmærke, så bliver vi nødt til at undersøge hvad folk vil med deres orkester: repertoire, hvad tænker de, hvilken historie har de. Det kan godt være, det ikke er den samme, som vi tror, de har.”

”Jeg var til møde forleden, hvor universitetet talte om samarbejde med kulturlivet og erhvervslivet. Jeg kunne enormt godt tænke mig at teame op med universitetet og (virksomhed med en markedsforskningsenhed), i forhold til at undersøge helt nøjagtigt, hvad det er borgerne føler, tænker og handler på. Det er nyt for alle landsdelsorkestrene. Vi bliver nødt til at vide mere!”

Leder

Skole- og musikskoleindsatsen bygger i højere grad på kendskab til målgruppen. Her spørger de pædagogiske medarbejdere ofte til lærernes opfattelse af, hvad de selv og børnene ønsker sig af musikernes medvirken. Men det er en viden om børnene og deres baggrund, der ofte bliver hos læreren.

### 3. Brug den indsamlede viden

Der er en meget stor erfaringsmæssig og anekdotisk viden om publikums reaktioner og betydning af de forskellige barrierer. Denne erfaringsbaserede viden er ikke nødvendigvis forkert. Der er dog ikke altid konsensus om det. Vi oplever en stigende bevidsthed om, at mavefølelser ganske vist ikke skal skrottes i det kreative arbejde, men der er behov for viden.

*"Når vi er ude på universitet, så går vi ud og har fat i de der... du spørger lærerne, hvad sagde du, man går både ud inden, vi gør noget og også efter, vi gør noget, så vi hele tiden har noget at måle os op ad. Og så er der den der helt fantastiske ting, der hedder mavefølelse, som man godt tør at følge nogle gange, og som jeg har meget stor respekt for. Fordi vi har efterhånden også prøvet mange ting, så man kan godt få nogle lidt "ej, men det har vi prøvet før" "nå okay, jamen så behøver vi ikke det".*

*Formidlingsmedarbejder.*

Samtidig skal det huskes, at det, der er barrierer for nogle segmenter, er et kært ritual for andre segmenter, så der vil skulle balanceres i forhold til, hvor mange segmenter man skal kunne rumme til de enkelte arrangementer.

Viden fra andre ensembles eller orkestres projekter i ind- og udland lægges ofte til grund for nye initiativer, ligesom f.eks. de pædagogiske medarbejdere vidensdeler med hinanden. Vi har hørt flere tilfælde af deltagelse i internationale konferencer, hvor emnet Audience Development var på dagsordenen.

### 4. Vælg den kunstneriske event

Vi ser alle steder stor fantasi og skabertrang. Der inddrages flere steder scenekunstnere eller pædagoger til at arbejde med ensembler og orkestre for at forøge tilgængeligheden for et ikke-koncertvant publikum fra målgruppen. Ofte er de kunstneriske flermediale og finder sted på særligt egnede lokaliteter.

### 5. Planlæg projektet

Planlægningen af Audience Development-projekter skrives i stigende grad ind i de strategiske dokumenter.

Den nødvendige langsigtede og vedvarende strategiske indsats kan få gavn af en yderligere præcisering af mål og segmenter. I mange tilfælde er Audience Development-indsatsen afhængig af ekstern finansiering, når lyd, lys, udendørs scener og inddragelse af publikum skal realiseres. Det kan i en del tilfælde spænde ben for en langsigtet planlægning, fordi fondene som oftest støtter enkeltprojekter.

Her er det imidlertid interessant, at et projekt som Musikkens Børn har opnået støtte fra 2018 til 2024. Fondene skal også indse, at drypfinansiering i kunstens verden ikke giver den tilsigtede åbning for kunsten i bredere dele af samfundet. Det tager tid. Lang tid.

### 6. Konsulter

Medarbejdere og ledere har en udbredt praksis med at konsultere samarbejdspartnere og eksperter. I en del tilfælde må de sande, at de selv er de bedste informanter til, hvad samarbejdet skal bestå i, idet partnerne ikke altid har mere præcise forventninger. Eller ikke har en viden på området, som gør samtalerne jævnbyrdige. Det er naturligvis al tværfagligheds udfordring, at de enkelte professioner kan skuffes over andres viden på deres område ved indgangen til et samarbejde.

### 7. Implementer projektet

Implementeringen af projekterne har vi ikke haft anledning til at studere nærmere, men har ikke grund til at antage, at orkestre og ensembler ikke gør dette godt og i overensstemmelse med projektplanen.

Det kan være en udfordring, hvis gennemførelsen er afhængig af eksterne projektledere, fordi egen administration er for lille. Projekter af denne art bør være forankret i hele institutionens DNA og strategi.

### 8. Oprethold relationerne

Det er et stort arbejde at skabe og opretholde relationer til et publikum, som har været inde en gang. Det dokumenteres i de udenlandske rapporter også. Marketingteori og Audience Development-erfaringer viser, at det er en forudsætning for at skabe nye kunder fra de koncertuvante segmenter, at der opbygges en relation, hvor barrierer og usikkerhed ved at skulle vove sig ind og bruge sine penge på noget, man ikke kan være sikker på, man kan lide, gradvist opløses og så vidt muligt fjernes.

### 9. Evaluer projektet

Evaluering af Audience Development-projekter er ofte en mangelvare. Det er omkostningskrævende og arbejdskrævende. Det er også nødvendigt, men ikke altid muligt. I de større fondsbevillinger ligger der som regel også et krav om evaluering.

Spørgsmålet om Audience Development giver et større publikum samlet set og et større publikum til de klassiske koncerter, har vi ikke undersøgt. Det vil være oplagt at lave en longitudinel undersøgelse af dette. På museumsområdet indberettes kundeundersøgelser fra alle museer, hvert år. Det vil være oplagt at orkestre og ensembler gør det samme med henblik på, sammen med evalueringsrapporter, at finde mønstre i befolkningens brug af institutionerne.

Der er opfattelse af, at nogle publikumsinddragende projekter, som f.eks. kammermusik i hjemmene, giver en stærkere relationer



mellem publikum og musikerne, hvilket ikke måles, men giver færre publikummer end store populærkoncerter, hvor deltagerantallet måles. Så der vil altid være et trade off mellem de to former for præsentation af musikken.

### *Fastholdelse*

I en tid, hvor abonnementssalget er vigende, og publikum har sværere ved at binde sig til koncertdage langt ude i fremtiden, er fastholdelsesopgaven blevet større. Og det gælder også fastholdelse af de førstegangskøbere eller unge, som for første gang har voget sig ind til en klassisk koncert.

Relationsopbygning er som tidligere nævnt sammen med opbygning af loyalitet over for ensemblet eller orkestret de væsentligste strategier til fastholdelse af publikum. Publikum forventer en mere personliggjort kommunikation fra institutionerne og vil gerne føle at de er en del af det, der foregår. Det kan digitale værktøjer hjælpe med. Det kræver, at man lærer sine brugere at kende og har et tilbud til dem på de kommunikationsplatforme, de foretrækker. De sociale medier og e-mails er centrale. Den enkelte brugers adfærd på nettet og åbning og klikning på mails registreres, og indholdet tilpasses efter den enkeltes vaner, som vi allerede kender så godt i annonceringen, der popper op, når vi er på nettet.

Det kræver forståelse for, hvad de sociale medier gør ved forbrugeradfærden, og hvordan man skal orientere sig og agere i det. Customer Relationship Management-værktøjer er centrale til at håndtere de mange publikummer og deres individuelle vaner og ønsker. Her kan ensemblet påvirke og nudge enkeltkøbere til at blive gentagne købere og gøre gentagne købere til abonnenter.

Med høj kvalitet af content marketing på YouTube-kanalen bliver denne ikke bare et marketingbidrag men en del af kerneproduktet, som flere af interviewene har påpeget.

Loyalitetsprogrammer er velkendte allerede. Abonnementsordninger inden for musik og teater og museumsklubber inden for museumsområdet har bevist deres værd. Mange steder arbejdes der med alternativer til de traditionelle abonnementsordninger, hvor fritvalg i stedet for faste serier og datoændringsmuligheder kommer ind. Der er uendelige muligheder for at kommunikere med, inddrage, involvere og overraske loyale publikummer, så de bliver endnu mere loyale, end de allerede er. Musikers egne bidrag, fortællinger og videoklip fra bagscenen kan åbne op. Og flere steder ser vi, at det allerede er i gang. Et godt lokalkendskab og regelmæssige publikumsundersøgelser kan skærpe den kvalitet, ensemblet eller orkestret inddrager sine loyale publikummer med.<sup>89</sup>

### *Sammenfattende*

Sammenfattende kan vi konkludere, at aktiviteten er stor i ensembler og orkestre. Man kan bestemt ikke sige, at de ikke leverer varen. Det er yderligere muligt og ovenikøbet sandsynligt, at efterspørgslen overstiger udbuddet. Opgaven med at medvirke til partnerskaber, der efterspørges udefra, samt medvirke til den musikalske dannelse af hele årgange i befolkningen, for ikke at nævne det strategiske mål om at være relevante for befolkningen i alle aldre, er særdeles krævende. Hvis ønsket er, at symfoniorkestre og kammerensembler alene skal nå målet om at få den klassiske musik ud til hele befolkningen i en mangfoldighed af formater og stilperioder gennem opsøgende pædagogisk og formidlende virksomhed sideløbende med lovens krav om at spille klassiske koncerter – så vil det være særdeles vanskeligt med de nuværende og ikke mindst fremtidens ressourcer.

<sup>89</sup> Kolb, Bonita M (2016), Bernstein, Joanne Scheff (2014)

Kvaliteten i de enkelte aktiviteter og faser kan styrkes yderligere, ligesom vidensniveauet på flere områder kan styrkes. Det kommer vi ind på nedenfor.

Arbejdet med Audience Development har udviklet sig over årene, og en række erkendelser har udkrystalliseret sig. Vi har hørt om udsagn om:

- At Audience Development er en naturlig del af orkestre og ensembles kerneopgaver, men at de giver et stort træk på det administrative og pædagogiske personale, ligesom Audience Development stiller krav om en kommunikation og inddragelse af digitale platforme, som er meget arbejdskrævende.
- At brugerundersøgelser og ikke-brugerundersøgelse er omkostningskrævende og fagligt krævende for den enkelte institution og bør understøttes på en eller anden måde.
- At orkestre og ensembler godt kan have samfundsrelevans ved at indgå i partnerskaber om f.eks. turismemæssige, boligsociale eller sundhedsrelaterede formål uden at sælge ud af institutionens etos.
- At der findes et stort publikum udover det faste klassiske publikum, som kommer til koncerter med et symfoniorkester eller et klassisk kammerensemble, hvis repertoire og spillestedet appellerer til dem.
- At publikum til de nye formater som f.eks. levende orkestermusik til film, computerspilmusik, populære udendørskoncerter og koncerter med stjernerne fra den danske indie-scene (60 minutes-koncerterne) er stort og tilbagevendende, men ikke uden en særlig indsats kan indfanges som kommende publikum for de klassiske koncerter i koncertsalen.
- At initiativer til at berige koncertformen med introduktioner, mailede koncertprogrammer og oplysende videoer på egen YouTube-kanal tilsyneladende mest kommer det allerede eksisterende publikum til gode.
- At børn er et åbent og nysgerrigt publikum til al klassisk musik – også den allernyeste.
- At det stadig er en stor del af befolkningen, som aldrig kommer til orkestrenes og ensemblernes koncerter, og at der endnu ikke eksisterer nogen dokumenteret viden om dem og deres ønsker til musikoplevelser, samt hvad der skal til for at gøre dem til potentielle brugere. Men det er en tilstand, som flere af institutionerne har tænkt sig at lave om på, hvis de kan finansiere det.

- At arbejdet med Audience Development kræver en anden indstilling til det at være klassisk musiker, som konservatorierne forbereder dem meget lidt til. Hele det formidlende og pædagogiske arbejde skal læres på pladsen. Det sætter sig spor i den ansættelsespraksis, der har udviklet sig, hvor andre end rent spillemæssige kompetencer undersøges og tæller med.
- At akademisk viden om de udfordringer, orkestrene og ensemblerne står over for er efterspurgt. Der ønskes større udveksling mellem den akademiske verden (både humaniora og samfundsvidenskab), og de kunstneriske uddannelser på musikområdet i forhold til både vidensopbygning og forskning.

## SWOT

### Styrker

- Bevidsthed om udviklingsbehovet lokalt, og mange erfaringer
- Voksende kompetencer i digitale værktøjer
- Engagerede medarbejdere
- Tydelige åbninger i professionsopfattelsen
- Motivation for at nå andre end kernepublikummet

### Svagheder

- Små sårbare administrationer
- Begrænset viden om ikke-brugere
- Begrænset erfaring med brugerinddragende processer
- Begrænset kapacitet til at håndtere sociale medier og kunde-data

### Muligheder

- Mange ikke-brugere lytter til klassisk (potentielt nyt publikum)
- Vidensopbygning i Norge, England og USA
- Partnerskabsmuligheder inden for digital marketing og markedsanalyser
- Samarbejdsmuligheder med paraplyorganisationer i kultursektoren

### Trusler

- Faldende bevillinger sætter kapacitetsopbygningen under pres
- Offentlige bevillinger forsvinder hurtigere end ny finansiering kommer til
- Muligvis dalende marked for klassisk på sigt (generationseffekterne)

## Anbefalinger

### Vi anbefaler:

- At der oprettes regionale centre eller et nationalt center for Audience Development, der skal arbejde sammen med de enkelte orkestre og ensembler for at støtte og kapacitetsudvikle Audience Development-indsatsen.
- At centret opretter en national vidensbank om brugere og ikke-brugere af kulturinstitutioner og festivaler, og de skal støtte institutionerne i dataanalyse og vidensopbygning. Endvidere skal de udvikle lokale praksisorienterede segment-spektre, der alligevel er nationalt sammenlignelige (evt. også internationalt).
- At der sker en større udveksling mellem den akademiske verden (både humaniora og samfundsvidenskab), de kunstneriske uddannelser på musikområdet i forhold til både vidensopbygning og forskning.
- At Audience Developmentprojekter retter sig mod veldefinerede befolkningssegmenter og planlægges over en årrække, så de peger ind i den overordnede strategi.
- At Audience Developmentindsatsen styrkes kompetencemæssigt og forankres i hele organisationen. Sociologiske, formidlingsmæssige og digitale kompetencer bør opprioriteres i dette arbejde, f.eks. ved efteruddannelse.
- At der er fokus på fastholdelse af det eksisterende publikum gennem relationsopbygning og Customer Relationship Management.
- Digitaliseringskompetencer forankres på det strategiske, det taktiske og det operative niveau.
- At den digitale formidling synliggøres som kerneydelse i strategien.

*Museerne i Danmark har udviklet en segmentmodel af brugerne, som bliver understøttet af årlige brugerundersøgelser.*

*Der fokuseres her på den motivation og læringsadfærd, brugerne har.*

### Oplader

Opladere vil gerne bruge institutionen til at få ny energi, og de oplever institutionen som et åndehul væk fra hverdagen. Opladere bryder sig ikke om steder med mange mennesker og ønsker ikke at blive forstyrret. De søger æstetiske oplevelser, smukke udsigter og arkitektur med mulighed for ro og fordybelse. Opladerne bruger institutionen til mental afslapning og inspiration. "Jeg er her i dag for at få ny energi og for at finde ro og tid til fordybelse. Jeg søger æstetiske oplevelser i udstillingerne og i udstillingsstedets arkitektur og omgivelser."

### Fagligt interesseret

De fagligt interesserede besøger institutionen med et specifikt mål og fokuserer på at søge faglig indsigt. De forholder sig kritisk og reflekterende til alt i udstillingen. De kommer ofte alene og besøger oftest udstillingsstedet, når der ikke er mange andre brugere til stede." Jeg er her

i dag, fordi jeg har en specifik faglig interesse. Jeg ser kritisk på udstillingen og præsentationens faglighed."

### Oplevelsesjæger

Oplevelsesjægere motiveres af tanken om at være på et kulturelt vigtigt sted. De søger højdepunkter og ting, 'der bare skal ses', som fx blockbuster-udstillinger. Oplevelsesjægere motiveres af at opfylde andres forventninger til, hvad det er vigtigt at opleve. De går efter udvalgte og populære genstande, bygninger eller miljøer. "Jeg er her for at opleve og koncentrere mig om det mest iøjnefaldende. Jeg behøver ikke at se alt for at lære stedet at kende."

### Vært

Værter motiveres af en social læringsproces. De besøger udstillingsstedet for at skabe en god oplevelse for andre. Værtens motivation er at iscenesætte en social begivenhed, der fungerer. Værten er ikke personligt interesseret i at søge viden." Jeg er her for at give dem, jeg er sammen med, en god oplevelse. Det vigtigste er, at de mennesker, jeg er sammen med, synes, at det er spændende at være her."

### Videbegærlig

De videbegærlige kommer oftest pga. en generel interesse i det, der findes på kulturinstitutionen. De drives af nysgerrighed og vil oplyses om alt. De videbegærlige er interesseret i læring og søger ny viden. De videbegærlige tiltrækkes af nye udstillinger, først og fremmest fordi det appellerer til deres ønske om at udvide deres horisont samtidig med, at de kan lide at fordybe sig i detaljer."Jeg er nysgerrig og interesseret. Jeg er her i dag for at få ny viden og inspiration."

### Vedhæng

Vedhæng besøger kulturinstitutioner, fordi andre har taget dem med. De er ikke specielt interesserede i udstillingens indhold eller i institutionen. Denne gruppe er tilføjet i den danske version af motivationsgrupper og adskiller sig markant fra John H. Falks og Lynn D. Dierkings øvrige fem motivations- og læringsadfærdsgrupper. "Jeg er her, fordi jeg følges med andre."

*Tænkertanken Fremtidens Biblioteker har udviklet en særlig biblioteksbruger-segmentering.<sup>1</sup>*

*Dette spektrum har brugen af biblioteket som det væsentligste.*

#### **Unge under ungdomsuddannelse:**

Er mellem 15 og 19 år, i gang med en ungdomsuddannelse og er meget sociale. Unge under ungdomsuddannelse og unge på videregående uddannelse har henholdsvis den højeste og tredje-højeste brugerandel. Men deres brugere ligger i den lave ende i forhold til evalueringen af biblioteket. Samtidig vurderer de, at de vil bruge biblioteket mindre i fremtiden end i dag.

#### **Unge på videregående uddannelse:**

Er 20-29 år og i gang med en videregående uddannelse. Han er meget digitalt orienteret og er bl.a. en aktiv bruger af sociale medier. Han er single og interesserer sig meget for sport og motion, TV og film, uddannelse og lektier samt politik og samfundsforhold. Han bruger biblioteket forholdsvis ofte især til vidensrelaterede formål i forbindelse med sit studie. Han er især interesseret i at låne bøger såvel fysisk som digitalt.

#### **De unge børneforældre:**

Er 20-29 år, har børn under 15 år og lever i parforhold. De unge børneforældre skiller sig markant ud fra de øvrige ungesegmenter med deres meget positive evaluering af biblioteket. De er således en af de mest positive brugergrupper i forhold til flere af de evaluerende spørgsmål. I tråd hermed forventer denne brugergruppe at bruge biblioteket mere i fremtiden

#### **Den unge arbejder:**

Er 20-29 år, og er det unge segment, hvor færrest er under uddannelse, flest i beskæftigelse og særligt mange, som er faglært eller ufaglært arbejder. Den unge arbejder har den laveste brugerandel blandt de unge. Samtidig er selv segmentets brugere ret negative i deres evaluering af biblioteket. Deres forventede fremtidige biblioteksbrug ligger dog på niveau med deres nuværende biblioteksbrug.

#### **Den kulturelle superbruger:**

Har kulturelle interesser herunder sin store interesse for bibliotekets tilbud, som giver hende stor personlig værdi. Den kulturelle superbruger viser sig som loyal kernebruger ved både at have den anden højeste nuværende og fremtidige brugerandel og ved at brugerne er blandt de mest positive på næsten alle de evaluerende spørgsmål.

#### **Børneforældre over 30:**

Har hjemmeboende børn under 15 år, er veluddannede og har høj indtægt. Børneforældre over 30 ligger lidt over gennemsnittet i forhold til såvel evaluering af biblioteket som brugerandel. De forventer en forholdsvis stor stigning i deres fremtidige brug.

#### **Individualisten:**

Er meget interesseret i individuel sport og rejser og til gengæld kun lidt interesseret i socialt samvær. Er veluddannet og har høj indtægt. Individualisterne er delte i forhold til deres biblioteksbrug. Lidt under halvdelen bruger biblioteket i dag, men de, der gør, evaluerer biblioteket positivt. Lidt flere forventer at bruge biblioteket i fremtiden.

#### **Nørden:**

Er overvejende mænd med stor interesse for computerspil, rollespil og fantasy. Er kun lidt interesseret i socialt samvær og den gruppe, hvor flest er singler. Er lavt uddannet. Nørden har en noget lavere brugerandel end gennemsnittet. Samtidig er de generelt lidt mere kritiske i forhold til biblioteket end de øvrige brugergrupper over 30. Lidt færre forventer at bruge biblioteket i fremtiden end i dag.

#### **Modne fra lavere middelklasse:**

Primært kvinder mellem 50-59 år, der er på efterløn eller arbejder som faglært eller ufaglært arbejder. Hun lever typisk i parforhold med udeboende børn eller bør alene. Hun har venstreorienterede holdninger og er meget lidt digitalt orienteret. Hun interesserer sig særligt for TV og film, håndarbejde samt have og natur. Hun har også stor interesse for skønlitteratur, men bruger alligevel kun sjældent biblioteket. Når hun bruger det, er det primært til at låne fysiske bøger og næsten aldrig til digitale tilbud. Dem fra segmentet, der bruger biblioteket, evaluerer det dog positivt.

#### **Senioren:**

Det ældste segment med en overvejende andel mænd, der er på efterløn eller pension. Senioren og modne fra lavere middelklasse har den laveste brugerandel, men de, der så bruger biblioteket, evaluerer det til gengæld meget positivt. De forventer da også at bruge biblioteket lidt mere i fremtiden. For modne fra lavere middelklasse er stigningen dog marginal.

<sup>1</sup> Moos-Bjerre, Michael og Moos-Bjerre, Tilde (2014) Målgruppebaseret viden til biblioteksudvikling København: Fremtidens Biblioteker

*Det Kongelige Teater har udviklet et segment spektrum for deres marked.*

#### **De højfrekvente intellektuelle 5 procent**

Overrepræsentation blandt de 66+årige, stort set lige mange kvinder og mænd. Dobbelt op på gennemsnit af kulturelle og teaterbesøg i forhold til gennemsnit. 90 procent har været i Det Kongelige Teater. Går til ALT og kernemålgruppe for opera og ballet. Klassisk kunst er en vigtig del af livet. Går op i karriere og erhverv. Læser anmeldelser og bruges som ambassadører. Vil bevæges følelsesmæssigt.

#### **Det brede kulturpublikum 17 procent**

Typisk over 56 år og bredt repræsenteret i hele Danmark, både kvinder og mænd. Interesser er teater, rejser og sundhed. Tid er en barriere. Det segment med næsthøjeste frekvens. 70 procent har besøgt Det Kongelige Teater.

#### **Klass-ish 5 procent**

Overrepræsentation blandt de 36-45 årige samt 66+. Kvinder og mænd. Ligger tæt på gennemsnit i forhold til kulturelle besøg og teaterbesøg. 57 procent har været i det kongelige teater. Ser ikke teaterstykker, musicals eller revyer.

#### **Teater-ish 8 procent**

Typisk børnefamilie mellem 26 og 45 år. Interesser er shopping samt det mine børn interesserer sig for. Det sociale er vigtigere end forestillingen. Husstandsindkomsten er væsentligt over gennemsnittet. Stadig lidt over gennemsnit på kulturfrekvens. 49 procent har været i Det Kongelige Teater.

#### **De skrå brædder 15 procent**

Typisk kvinde mellem 45 og 65 år. Interesseret i mode/livsstil, musical og rejser. Får anbefaling fra venner. Lægger vægt på effekter i forestillingerne samt at føle sig kulturel. Vælger primært efter titel og ikke spillested. Pæn kulturel frekvens. 49 procent har været i Det Kongelige Teater.

#### **Den lette scenekunst 9 procent**

Overvejende kvinde mellem 46 og 65 år fra provinsen. Ser TV og serier. Kan godt lide effekter i forestillingen og går op i det sociale aspekt. Ønsker garanti for underholdning og grin. Frekvens lidt under gennemsnit. 34 procent har været i Det Kongelige Teater.

#### **De populærekulturelle 18 procent**

Overvejende mand mellem 18 og 45 år. Interesse for musik, film og tv. Synes teater er gammeldags og kedeligt og føler, at han ikke ved nok om det. Frekvens under gennemsnit. 29 procent har været i Det Kongelige Teater.

#### **Biografgængerne 14 procent**

Primært mand mellem 18 og 35 år. Går op i sport, tv og film. Lav kulturfrekvens og går primært fordi andre inviterer. 26 procent har været i Det Kongelige Teater.

#### **De kulturelt uinteresserede 10 procent**

Overvejende mand over 56 år fra provinsen. Lav indkomst og går ikke ud. 20 procent har været i Det Kongelige Teater.







## 4. BØRN OG UNGE SOM PUBLIKUM

En stor del af ensembleernes og orkestrenes aktiviteter og strategi for publikumsudvikling retter sig mod børn og unge, både som en formidlings- og en out-reach-strategi med henblik på at opfylde de centrale forpligtelser over for deres bidragsydere, både de offentlige og visse fonde. Staten forventer det. I Statens Kunstråds Projektstøtteudvalg for musik, Fælles formål og vision for basisensembler står der:

*"...at ensembleerne aktivt skal bidrage til, at publikum i alle aldre møder levende musik, der beriger og bevæger, og som gennem oplevelse og engagement udvider det musikalske univers"<sup>90</sup>.*

Ensembleerne skal desuden bidrage til "at styrke musikudøvelsen blandt børn og unge". Noget lignende er også specificeret i rammeaftalen med hvert enkelt ensemble og landsdelsorkester. Også flere kommuner forventer en inddragelse af børn og unge:

*"Fremtiden er afhængig af, at vores børn og unge vokser op med udsyn, livsglæde og fantasi. Derfor skal vi som samfund sikre, at børn og unge får de bedste rammer for at udfolde sig. Kunst og kultur er helt afgørende for, at vi kommer i mål."<sup>91</sup>*

*"Børn og unge i Randers skal møde kulturen i deres fritid gennem et bredt og kvalificeret udvalg af kunstneriske og kulturelle fritidstilbud. De skal ligeledes møde kulturen i dagtilbud og skoleregi på baggrund af et vel-fungerende samarbejde mellem børne-, skole- og kulturområdet."<sup>92</sup>*

*"Vi skal arbejde endnu mere med børne- og ungdomskultur. Det mener jeg helt klart er nogle af de grupper orkestret skal ud og have bedre fat i. Og det kan de."*

*Kommunal leder*

Med det voksende fokus på både børn og unge indskrives ensemble og orkestre sig hermed i en tendens som findes i hele den europæiske orkesterverden, en tendens som symboliserer en vigtig legitimering for orkestrene, og repræsenterer en høj grad af nytænkning på området.

Ud fra ensembleernes og orkestrenes rammeaftaler og (seneste) årsrapporter, og på baggrund af interviews med samtlige ensemble og orkestre, er det tydeligt at interessen for børn og unge både er knyttet til en 'skal' og en 'vil' -retorik:

**VIL** - De fleste ensemble og orkestre har en lang række aktiviteter af forskellig art inden for området. Musikerne og formidlingsarbejdere har i interview omtalt skoleprojekter som meningsfuldt og inspirerende. I sin årsrapport fra 2016 taler Copenhagen Phil bl.a. om at der:

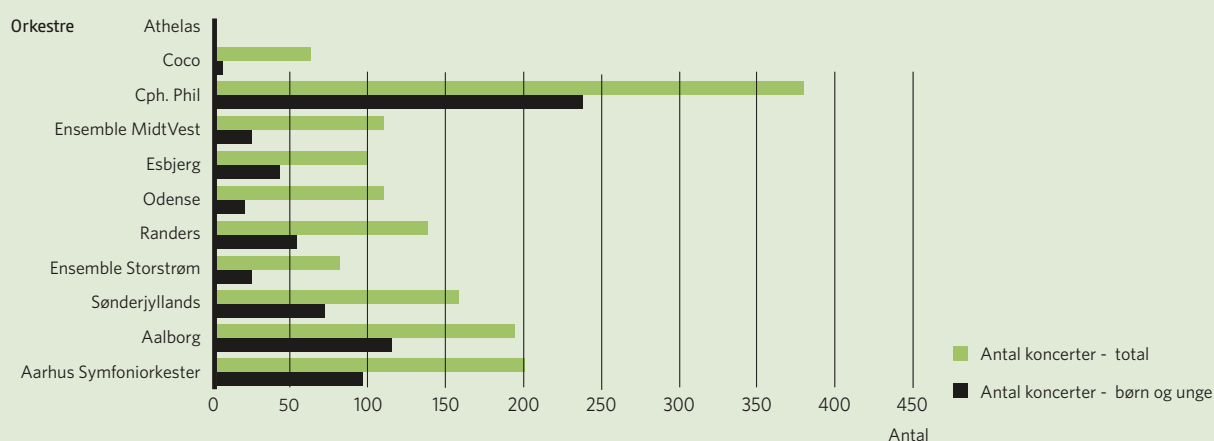
90 Rammeaftale 2014-2017 for Ensemble MidtVest, s. 3.

91 Kulturpolitik 2015-17, Randers Kommune, s. 3.

92 Kulturpolitik 2015-17, Randers Kommune, s. 11.

**Figur 10** Hvor stor en andel af de samlede koncerter retter sig mod børn og unge?

Totalantallet omfatter både koncerter med hele orkestret og koncerter med mindre grupper. Alle tal, undtagen fra Aalborg Symfoniorkester, stammer fra Årsberetningen 2016



*"...med et ønske og en vision om at blive en større del af børn og unges aktive deltagelse i kultur, arbejdes (...) på en række aktiviteter for og med børn og unge, samt familier."*

**SKAL** - Det er et krav, det står i rammeaftalerne og er en betingelse for offentlig støtte. I Aarhus Symfoniorkesters rammeaftale står der bl.a.:

*"Aarhus Symfoniorkester skal opkvalificere de opsøgende pædagogiske gruppekoncerter og orkesterkoncerter, således at alle skolebørn i Aarhus Kommune får mulighed for at opleve orkestret live mindst 4 gange i løbet af et skoleforløb".<sup>93</sup>*

Mens pligten nok for år tilbage var en væsentlig drivkraft for at sætte gang i denne type aktiviteter, har vi mødt en stor initiativlyst og faglig motivation i vore samtaler. For de allerfleste ensembler og orkestre giver aktiviteter rettet mod børn og unge en form for umiddelbar legitimitet i forhold til de bevilgende myndigheder, og de repræsenterer et håb for fremtiden. I sin årsrapport for 2016 skriver Randers Kammerorkester bl.a.:

*"Formålet med samarbejdet er at give børnene, gerne i følge med en voksen, mulighed for at stifte bekendtskab med musikkens mange facetter, og dermed udvikle deres interesse for klassisk musik som potentielle koncertgængere senere i livet, eller vække deres interesse for instrumentel musik."*

Hertil kommer den umiddelbare oplevelse af glæde og entusiasme som de yngre publikummer ofte lægger for dagen, når de møder orkestrene.

*"...når de fx spiller Ringenes Herre. Så ER de [de unge] der, og de var ellevilde. For orkestret var det en fantastisk oplevelse, for der blev jublet og piftet...Alle orkestermedlemmerne sad med kæmpe smil på hovedet. Den begejstring smitter. Det er også en måde at give sig selv brændstof på."*

Kommunal leder

*"Det er et af de helt store brands for vores jobs, det er det vi skal sælge os selv på: at vi evner at formidle. (...) Det er ikke alle beskåret at kaste sig ud i det, det kræver en portion mod og mandshjerte. Men jeg synes, det er skidesjovt."*

Musiker

Blandt de musikerne, vi har talt med, fornemmer vi en oplevelse af, at skolekoncerter giver mening, men det kan veksle om det er ud fra en tankegang om kulturelt demokrati (at nå børn og unge over hele landet), ud fra en æstetisk oplevelsestankegang (at det er en værdifuld oplevelse), eller ud fra nogle mere læringsorienterede dannelsesmål (mere viden om klassisk musik).

Aktiviteter rettet mod børn og unge omtales ofte af ensemblerne og orkestrene som et samlet område: "Børn- og ungeområdet", også af Slots- og Kulturstyrelsen, og nøgletalskategorierne samler aktiviteter rettet mod børn og unge som én gruppe, men det giver reelt ikke stor mening med en sådan tænkning. De omfatter forskellige aktører, aktiviteter og formål:

- Forskellige **aktører** på området (på den ene side stat og kommuner som bidragsydere, på forskellige andre sider kulturinstitutionerne selv, de mange involverede kunstnere, skolerne, de lærerfaglige miljøer, de unge, børnene og deres forældre) betyder, at forskellige kulturpolitiske, sociologiske og pædagogiske diskurser støder sammen.
- **Aktiviteterne** spænder fra en fødekæde-tankegang (i samarbejde med bl.a. musikskoler, de musikalske grundkurser (MGK), orkesterskoler og konservatorier), over bredere pædagogiske (med bl.a. introducerede koncerter i skoler og gymnasier) og generelt formidlende koncerter (bl.a. fortællekoncerter for småbørn og familiekoncerter) til outreach-projekter (bl.a. samarbejde med unge-miljøer med en høj grad af unge-involvering) og de oplevelsesorienterede arrangementer (bl.a. filmkoncerter for unge).
- Det bagvedliggende **formål** med aktiviteterne handler om noget, f.eks. om en demokratisk oplysning og dannelse, om social forandring (empowerment), eller om underholdning og afslapning<sup>94</sup>.

At skulle navigere i et landskab med så mange forskellige pejlemærker er en stor udfordring. Alle involverede er tilbøjelige til at fokusere på deres perspektiv.

## Børneområdet

Samtlige landsdelsorkestre og basisensembler har et udvidet program rettet mod børn:

- Aktiviteter for førskolebørn
- Skolekoncerter i skoletiden
- Samarbejder med musikskoler som del af talentudvikling
- Samarbejder med billed- og kulturskoler, danseskoler, museer mm. om co-produktioner

Børn er en vigtig målgruppe for ensemblerne og orkestrene af flere årsager:

<sup>93</sup> Rammeaftale for Aarhus Symfoniorkester 2013-2015, s. 3.

<sup>94</sup> Begreberne er hentet fra Dorte Skot-Hansens model for kulturpolitiske rationale, Skot-Hansen 2006.

- De er borgere med samme demokratiske rettigheder til klassisk musik som alle andre, og dermed en del af nutidens publikum i forhold til bl.a. formuleringen i Musikudvalgets fælles formål og vision for basisensembler.
- De repræsenterer fremtidens publikum. Randers Kammerorkester skriver i deres rammeaftale:
  - *"At formidle den klassiske musik bredt til unge mennesker og at oplære dem i at gå til koncert."*
- De kan være en bagindgang til andre eftertragtede publikummer (deres forældre og evt. bedsteforældre), aldersgrupper som også savnes i publikums-statistikken:
  - *"Først og fremmest børnene. Når man får godt fat i børnene, får man også i et eller andet omfang få fat i deres forældre. Det er også nogle af de grupper vi har svært ved."*
  - Kommunal leder

## Samarbejde med skoleverdenen

### Eksempler på aktiviteter rettet mod børn i skolen:

- **2-3-trins pædagogiske skolekoncert-forløb**, f.eks. Musik på Tværs
- **Bollywood Beats**
  - skolekonserter med kammerorkester, bigband og indiske musikere, med tilhørende undervisningsmateriale i samarbejde med Musikariet
- **Magiske Mozart**
  - 4.klasser møder uddrag af Mozarts operaer
- **Verdens Kedeligste Koncert**
  - med Master Fatman
- **Skolekoncert med animationsfilm**
- **Haven – tre fortællinger**
  - i samarbejde med Fuglsang Kunstmuseum og Museum Lolland-Falster
- **Barokekspeditionen**
  - i samarbejde med Statens Museum for Kunst
- **Åbne prøver for skoleklasser /"Kom Bare Forbi"**
- **Blæserklasser** i samarbejde med musikskole
- **MaxMusica**
  - et El Sistema-inspireret samarbejdsprojekt på en folkeskole med lokal musikskole
- **Kling-klang**
  - kompositionsworkshop i samarbejde med orkestrets huskomponist
- **Lommemusik**
  - kompositionsworkshop i samarbejde med orkestrets huskomponist
- **Erhvervspraktikanter fra folkeskolen.**

Børneområdet domineres af forskellige koncertpakker målrettet skolerne. Her findes lidt forskellige modeller, men de brikker som går igen er (det varierer fra sted til sted, hvilke dele de medtager, og hvor meget de hver især fylder):

1. Lærere introduceres til et gennemarbejdet pædagogisk materiale, som lever op til en række læringsmål. Materialet indgår i undervisningen. (Copenhagen Phil).
2. Enkelte musikere eller mindre grupper besøger klasserne på skolerne. Her kommer børnene tæt på enkelte musikere, får et indtryk af deres metier og musikkens væsen. De personlige møder mellem børnene og musikerne har i høj grad til formål at nedbryde barrierer, så den klassiske musik bliver 'afdramatiseret', og børnene opbygger nogle direkte forbindelser til orkestret og den musik, de hører:

*"Udover at spille, fortæller de om deres liv som musikere, og forbereder børnene på mødet med det store symfoniorkester. Disse møder i øjenhøjde med børnene betyder meget for børnenes oplevelse af selve koncerten, og det er en fornøjelse at opleve deres glæde og stolthed, når de får øje på "deres" musikere ved selve koncerten i Musikkens Hus."*<sup>95</sup>

3. Børnene møder hele orkestret til en koncert, enten i ensemblets eller orkestrets officielle koncertsal eller i et rummeligt lokale i nærområdet, f.eks. en sportshal til de store orkestre. Her får børnene mulighed for at opleve deres "helte", musikere, i koncertsalen. Koncerterne med hele orkestret har gerne fokus på en kunstnerisk oplevelse, men stadig i en formidlet ramme.
4. En familiekoncert hvor børnene får mulighed for at tage forældre, søskende og evt. bedsteforældre med til den samme koncert. Nogle steder er dette gratis, andre steder et tilbud mod en billig betaling.

Ensemblerne har ansat formidlere eller opbygget formidlingskompetencer i organisationen til at udvikle undervisningsmateriale og i det hele taget bistå i det pædagogiske arbejde. Men med de meget begrænsede ressourcer i ensemblernes og orkestrenes administrationer, er, trods aktiviteterens store legitimerende betydning og deres store omfang, den pædagogiske stab de fleste steder særdeles lille.

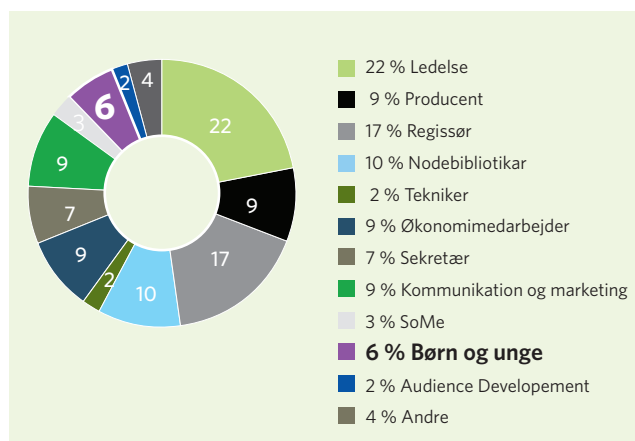
Se tabel 5 og figur 11.

<sup>95</sup> Aalborg Symfoniorkester, Årsrapport 2016, s. 14.

**Tablet 5** Antal B&U medarbejdere ved basisensembler og orkestre 2016

Odense Symfoniorkester	1,0
Aarhus Symfoniorkester	1,0
Aalborg Symfoniorkester	1,0
Sønderjyllands Symfoniorkester	0
Copenhagen Phil	0,5
Esbjerg Ensemble	0,3
Randers Kammerorkester	0
Ensemble MidtVest	0,2
Ensemble Storstrøm	0

**Figur 11** B&U medarbejdere som andel af administrationen, basisensembler og orkestre 2016



Ensemblerne og orkestrene udveksler erfaringer og materialer med hinanden, men kun i beskedent omfang samarbejder de med egentlige (musik)pædagogiske kompetence- eller videnscentre (LMS, læreruddannelserne etc.)

Flere ensembler og orkestre tilbyder skoleklasser adgang til at overvære orkesterprøver. Det giver eleverne en helt særlig indsigt i processerne omkring udførelsen af musikken:

*"...får (...) indblik i hvordan den individuelle og kollektive præstation, indbyrdes afhængighed og meget professionelle tilgang til faget, danner grundlag for de store koncertoplevelser. Overværelsen af prøvearbejdet giver indblik i hvad der ligger under 'toppen af isbjerget'."*<sup>96</sup>

Derudover tilbydes nogle enkeltstående projekter, en del i samarbejde med andre kulturinstitutioner (samarbejder med musikskoler, billedskoler, danseskoler og museer).

### Skoleverdenen

#### Iflg. musikfagets fagformål i grundskolen skal faget:

*"... bibringe dem [eleverne] forudsætninger for livslang og aktiv deltagelse i musiklivet og for at kunne forholde sig til samfundets mangearterede musiktilbud."*<sup>97</sup>

Så den overordnede ramme giver for så vidt fin plads til orkestermusikken, og også i færdigheds- og kompetencemålene er der muligheder, se skema nederst på siden.

Klassisk musik og ny orkestermusik fylder kun lidt både på læreruddannelsen og i folkeskolen. Ikke fordi reglerne som sådan forhindrer det, men fordi der er en enorm emnetrængsel i de faglige mål, og lærerne gennem en årrække har fået mindre viden om gammel og ny orkestermusik i undervisningen. Desuden skal der skabes en plads til en kunstnerisk oplevelse i en verden, som ellers domineres af undervisning og læring.

*"... vi har styr på de faglige fællesmål, når det er de mindre, der kommer herind. Så det er ikke bare underholdning."*  
Formidlingsmedarbejder

Lærernes forberedelsestid er blevet formindsket som følge af skoleloven. 81 procent af de forespurgte lærere har svaret, at de oplever at de inden for rammerne af deres arbejdstid ikke har tilstrækkelig tid til at forberede undervisningen<sup>98</sup>. Det gør det svære-

<sup>96</sup> Copenhagen Phil, årsrapport 2016, s. 10.

<sup>97</sup> Fagformål for faget musik

<sup>98</sup> Lærer-arbejdsliv 2017, s. 20.

<b>Musikudøvelse</b>	Intet sted i musikfagets færdigheds- og kompetencemål, under musikudøvelse nævnes klassiske instrumenter, kun perkussion og elektriske.
<b>Musikalsk skaben</b>	Under komposition skal eleverne skabe "musik med udgangspunkt i instrumenter og digitale medier" - men på hvilke instrumenter?
<b>Musikforståelse - musikoplevelse</b>	Eleven har viden om lytteadfærd ved levende fremført musik.
<b>Musikforståelse - musikhistorie</b>	Eleven har viden om klassiske komponisters liv og virke Eleven har viden om typiske træk ved forskellige musikgenrer
<b>Musikforståelse - instrumentkendskab</b>	Eleven har viden om klassiske instrumenter

re for dem at inddrage det undervisningsmateriale, de får tilsendt forud for koncerterne, eller på løse andre opgaver som kræver særlig forberedelse.

Desuden er timetallet for musik lavt. I en periode var det helt ned på mindre end en enkelt time om ugen, fra 1-6. klassetrin. Med skolereformen er timetallet atter forøget, men faget er fortsat kun obligatorisk fra 1-6. klassetrin, og nogle steder kun en del af året.

Det fremgår af interview med de musikere, som er ude på skolerne, at de oplever et sammenstød mellem på den ene side en stor entusiasme og glæde ved arbejdet med børnene, og på den anden side denne lave prioritering af musikfaget og en svækket faglighed blandt lærerne. Mens de fleste ensembler og orkestre fortsætter samarbejdet med alle skoler i deres lokalområde, har et enkelt ensemble valgt at satse på de skoler, som prioriterer musikfaget højt, og sikrer kvalificerede undervisere. Desuden taler flere formidlere fra ensemblerne og orkestrene stadig om "radiator-lærere" som et problem i forbindelse med især de indledende møder med børnene:

*"Jeg prøver som udgangspunkt at sikre, at børnene skal kunne følge med, uanset om de er forberedte eller ej. At de får den første introduktion til deres møde med hele orkestret. (...) Men så snart du har set, at læreren har sat sig i en lille flok eller ude ved radiatoren, så ved du, at den her bliver lidt sejere at løfte. Med mindre de sidder nede blandt deres børn. Jeg vil ikke sige at de er mindre forberedte end tidligere. Det er simpelthen afhængigt af, om lærerne har haft tid og overskud til at gå ind i det. Og om de har muligheden for at have en lærer tilknyttet fast. Nogle 4.klasser har ikke musik det første halve år, de får det først efter jul, og så med fire forskellige lærere fra musikskolen. Der kommer til at mangle kontinuitet. (...) Der er et faglærerproblem i folkeskolen. Det er ikke op til os at løse. Det er en balancegang. Vi skal ikke sige: 'Hold kæft hvor er I dårlige'. Vi skal prøve at skabe en positiv oplevelse, både for dem som er forberedte, og dem som ikke er, de lærere som er engagerede, og de som ikke er."*  
Musiker

Det kan være svært for ensemblerne og orkestrene at finde fagkompetente partnere på skolerne, lærere som kan løfte opgaven at formidle gammel og ny orkestermusik til eleverne. Faget er stadig i krise på læreruddannelsen, og antallet af dimittender med undervisningsfaget musik er faldet markant de senere år.<sup>99</sup> Det skal her tilføjes, at også på pædagoguddannelserne er musikfaget presset helt i bund.

### Professionsforståelse og tværfaglighedens udfordringer

Når ensemblerne og orkestrene gennemfører aktiviteterne i skoletiden, bevæger de sig ind på nogle andres fagområde og skal agere inden for:

*"... Det er jo deres hverdag, vi kommer og "forstyrrer"(...) man [lærerne] (er) ikke nødvendigvis sådan jublende over, at man skal et eller andet, fordi der havde man tænkt sig, man skulle have matematiktimer og sådan noget. Så den ydmyghed må vi have."*

Ekstern informant

Ensemblerne og orkestrene agerer i en pædagogisk verden, hvor de møder en hverdag langt fra deres egen, med andre fagsyn, professionsforståelser og værdier. Koncertaktiviteterne placerer sig i et spændende krydsfelt mellem en æstetisk erkendelseslogik og en instrumentel logik, iflg. Dorte Skot-Hansens model<sup>100</sup>. Samtidig lander de også i et spændingsfelt mellem to professionsforståelser og fagligheder, hvor interessen for musikfaget og en dertilhørende faglighed er vidt forskellig.

I dette krydsfelt skal musikere og lærere finde ud af at samarbejde eller fordele rollerne mellem sig. Musikerne, på den ene side, brænder for kunsten og deres musik, men har som udgangspunkt ikke nogen stor pædagogisk didaktisk erfaring i forhold til skoleklasser. Lærere, på den anden side, ved en masse om klasseledelse og inklusion af elever, de kender de forskellige færdigheds- og kompetencemål, de ved hvor meget andet end klassiske koncerter, der skal levere, og deres musikfaglighed kan være beskedent.

Louise Ejgod Hansen taler om "demokrati-orienterede samfundsmæssige målsætninger"<sup>101</sup> som et overordnet paradigme frem til midten af 1980'erne, som omfatter både demokratisering af kulturen og det kulturelle demokrati. Selvom andre kulturpolitiske paradigmer vandt frem i 90'erne, forsvandt denne målsætning ikke helt ud af skoleverdenen. De norske kulturpakker for skolebørn, "Den kulturelle skolesekken"<sup>102</sup> og beslægtede danske kulturpakke-tilag<sup>103</sup>, som stadig lever, bygger på dette rationale.

*"Et stærkt kunst- og kulturliv er afgørende for, at kultur kan fungere som løftestang og forandringsagent og et fokus på, at kulturen "i sig selv" har en egenverdi for individet og fællesskabet."*<sup>104</sup>

### Organisering af indsatsen på skolerne

Samarbejdet med skolerne (og for så vidt også med børnehaverne i det omfang, de adresseres) er typisk kommet i stand enten direkte fra orkester til skole eller via en kommunal kulturkonsulent eller skole-/kulturtjeneste:

*"Vi vil styrke skoletjenestenetværket i Randers gennem netværkssamarbejde og kvalificering for at lette dagtilbuddenes og skolernes opgave med at anvende kulturinstitutionernes læringsaktiviteter."*<sup>105</sup>

99 Censorformandskabet for læreruddannelsen årsberetning 2016-2017, s. 148.

100 Skot-Hansen 2006.

101 Hansen, 2013.

102 Breivik og Christophersen 2013, s. 11

103 Kulturpakker.dk

104 Kulturpolitik 2017-2020, Aarhus Kommune, s. 14.

105 Kulturpolitik 2015-17, Randers Kommune, s. 11.

I enkelte tilfælde går ensembleerne og orkestrene videre fra et kommunalt koordineret samarbejde til en direkte kontakt, fordi det kan være mere effektivt og skabe større ejerskab:

*"Vi må gerne spørge, men vi har jo sådan lidt boykottet de der officielle kanaler, hvor der ikke sker en hujende fis. (...) De vil have det direkte i deres egen mailbox. Jeg har spurgt en masse lærere "når det er sådan, at der kommer noget herfra, vil du så have det på kontoret eller". "I min mailbox!"*

Formidlingsmedarbejder

Det er tydeligt fra samtalerne med ensembleerne og orkestrene, at det afgørende er, at der er nogle effektive kanaler, som automatiserer kommunikationen, så energien kan bruges på indholdet.

*"Noget, som jeg synes er sindssygt vigtigt, det er ikke at lave pop-up-arrangementer: "Guud, er der noget for børnehaverne i år? Det vil vi gerne finde tid til". Det skal simpelthen komme hvert eneste år. 2., 5., 8.-klasserne, 2., 5.,... så kommer det ikke som en overraskelse, at man skal budgettere med en bus (...). Det skal ikke være noget, lærerne skal tænke over. De har begrænset tid til at tænke og planlægge. Det skal simpelthen bare komme. Og det kan måske lyde sådan lidt gammeldags og kedeligt, men langt hen ad vejen tror jeg, at det er måden at gøre det på. Og når man så sådan får kørt det på skinner, så bliver det en tradition."*

Formidlingsmedarbejder

Ingen af ensembleerne eller orkestrene samarbejder på nuværende tidspunkt med det nationale kompetencecenter, Levende Musik i Skolen (LMS), men med de nye rammeaftaler ligger der planer om at implementere i hvert fald et vist samarbejde i fremtiden. (Se mere i afsnittet om partnerskaber).

Med den nye skolereform og 'åben skole' er mulighederne for at bringe kulturen ind i skolen i princippet blevet styrket. Dette skal dog ikke forveksles med en forestilling om, at ensembleerne og orkestrene hermed overtager selve musikundervisningen. Ligesom LMS så bringer ensembleerne og orkestrene levende musik ud til børn på skolerne. LMS er meget klare om denne rollefordeling:

*"Det er mødet med et kunstnerisk miljø i vores perspektiv. (...) At der så er meget musikundervisning i det også, det er helt sikkert, men sådan som vi traditionelt opfatter det vi gør, (...) det er, at børn skal have en demokratisk tilgang til nogle kulturoplevelser af en god kvalitet."*  
Ekstern informant

Ved at arbejde via de etablerede institutionelle rammer er det muligt for ensembleerne og orkestrene at nå et bredt udsnit af børn – i princippet alle børn (det skal dog tages med et vist forbehold, da det er under halvdelen af alle skoler der nås). Gennem folkeskolerne når ensembleerne og orkestrene samtidig et socialt og kulturelt bredt udsnit af befolkningen, hvilket styrker deres legitimitet i

forhold til stat og kommunes forventninger om social og kulturel ansvarlighed.

Indkøringsperioden for folkeskolereformen har budt på nogle startvanskeligheder, ikke kun for orkestrene, men for hele kulturverdenen, da der opstod en række praktiske udfordringer med at implementere reformen.

*"Det vigtige B&U-område blev i 2016 påvirket negativt af konsekvenserne af reformen om den åbne skole, og orkestret vil derfor i fremtiden lægge ekstra kræfter i arbejdet med at genskabe relationen til folkeskolerne i både Odense og på resten af Fyn."*<sup>106</sup>

## Andre børneaktiviteter

### Eksempler rettet mod børn i øvrigt:

#### 'Klassisk med spjæt'

– for børnehavebørn

#### Livemusik til gymnastikopvisninger

– i samarbejde med idrætsefterskoler

#### Musik Med Mere

– familiekoncerter i samarbejde med musikskoler.

Live til bibliotekernes lytteklubber

Samarbejder med musik- og billedskole

Korsamarbejder med børnekor

Samarbejde med Den Kongelige Balletskole i Esbjerg

Symfonisk musik i børnehaven

Musikalske fortællinger for hele familien:

- *Familiekoncerter på lørdage,*
- *Julekoncerter*
- *"Peter og ulven"*
- *Musikkens mønstre – barokkoncert*
- *Den grimme ælling*
- *Farvespillet*
- *Filmkoncerter med FROST, Ringenes Herre etc.*

#### Kulturpas

– koncerter for udsatte familier.

#### Musikkens Børn

– koncerter for alle børn fra én årgang - og deres familier.

Ud over skoleaktiviteter tilbyder ensembleerne og orkestrene en række koncertformater eller pakker som retter sig mod børnene uden for skoletiden. Nogle af disse tilbud er organiseret i andre formelle ramme, gennem musikskoler, billedskoler eller andre

106 Odense Symfoniorkester, Årsrapport 2016, s. 7.

kunstneriske fritidsaktiviteter, hvor børnene i mange tilfælde får en aktivt deltagende rolle. Grundet børnenes deltagelse bliver det relativt nemt også at tiltrække deres forældre og bedsteforældre. Desuden repræsenterer denne type aktiviteter samarbejder mellem lokale kulturinstitutioner.

Også familiekoncerter, hvor publikum selv skal vælge at komme til koncerten, bruger børnene som spydspids til at nå forældrene. Disse koncerter ligger typisk om lørdagen, som et tilbud hvor børn og deres forældre sammen kan høre lidt musik i en ramme tilpasset gennem en kombination af tidspunkt, varighed, program og børnevenlig formidling. Eller de ligger omkring højtidene, f.eks. som julekoncerter.

Projekter som afhænger af forældrene er sårbare, fordi forældrene ikke har nogen tradition for at gå til klassisk koncert selv, fordi de kommer til at konkurrere med familiernes travle hverdag, og fordi de kan blive nødsaget til at kæmpe mod fordomme om klassisk musik som kedelig eller svært tilgængelig. LMS vurderer at:

*"Hvis det er sådan op til der, hvor forældre og sådan noget tager deres børn med, så er vi jo straks nede i musikskolerne, hvor man når en i virkeligheden beskeden del af befolkningen."*

*Ekstern informant*

En særlig gruppe af tilbud har fokus på at bryde social arv via børnene. Disse projekter kendetegnes ved at strække sig over tid og ved at automatisere deltagelsen.

- Kulturpas – er tilbud til særligt udsatte familier, hvor familierne modtager billetter til en række udvalgte kulturtilbud, herunder ensemble- og orkester-koncerter.
- Musikkens Børn er et nyt tilbud, hvor et orkester adopterer en hel børneårgang, konkret alle børn født i kommunen i 2018, og tilbyder dem koncerter hvert år fra vugge til teen age-alderen. De interviewede musikere og formidlingsmedarbejdere har med stolthed beskrevet hvordan projektet opstod på musikernes initiativ, og hvordan det overlevede alle sparerunder pga. musikernes ejerskab.

En enkelt undtagelse fra forældre-relaterede er aktiviteter placeret i sammenhæng med andre kulturtilbud. Her finder vi en række tværinstitutionelle samarbejder med musikskoler, kunstmuseer, billedskoler, danseskoler, kor el. lign. Det er aktiviteter, som betyder meget for lokalområderne og for de involverede institutioners mulighed for at komme i kontakt med de næste generationer (se også afsnittet om partnerskaber).

Mens der typisk argumenteres for børnerelaterede aktiviteter ud fra betydningen af, at børnene får mulighed for at opleve musikken, (det man kunne kalde et demokratisk oplysnings- og dan-nelsesrationale), så hænder det især i provinsen at tiltrækning af

arbejdskraft kan spille en rolle. Flere ledelser, både orkesterledere og bestyrelsesformænd, har fremhævet betydningen af, at deres lokalområde kan tilbyde et varieret kulturliv, herunder blev der især fremhævet børnenes adgang til kvalificerede musikskoler, og kun i beskedent omfang de voksnes adgang til klassiske koncerter:

*"Det skal ses i det perspektiv, at de virksomheder er meget lokalt forankrede, de erkender, hvor vigtigt det er. De giver det ikke udelukkende for [symfoniorkestrets] blå øjnes skyld. De giver det også for virksomhedens skyld. For når de skal tiltrække kvalificerede medarbejdere internationalt, så skal det sted, de tiltrækker dem til, have noget at byde på kulturelt. Det er en erkendelse, som bliver mere og mere klar for de virksomheder. Det kan vi også se med den statslige udflytningspolitik, hvor man flytter statslige arbejdspladser fra hovedstaden til provinsen: Hvad er der af rideskoler, kulturinstitutioner. [Virksomhederne] har klart den holdning, at vi skal gøre området attraktivt, også på det kulturelle område. Derfor har de også den tillid, at hvis vi har styr på vores ting her og har et program, som kan tiltrække det publikum og ligge på det niveau, så blander de sig ikke."*

*Bestyrelsesformand*

## Unge-området

### Eksempler på aktiviteter rettet mod unge:

- **Skolekoncerter for gymnasieelever, erhvervsskoleelever etc.**
- **Formidlingsprojekter til musikklasser i gymnasiet**
- **(Gymnasie)-korsamarbejder**
- **Åbne prøver**
- **Deltagelse i festivaler rettet mod et ungt publikum: Distortion Festivalen, SMUK-festivalen, DEFINE-festivalen med elektronisk musik, Gong Tomorrow og KLANG**
- **Platform4**
- **Populære filmkoncerter (Lord of the Rings, Frozen m.fl.)**
- **Samarbejder med populære kunstnere.**

## Ungdomsuddannelserne

Når vi ser på de aktiviteter som retter sig mod de unge, bliver feltet noget mere spredt. Fra 6. klasse til 1. g udbydes ikke obligatorisk musikundervisning. I gymnasiet er faget gradvist blevet presset længere og længere ud i periferien af fagpakkerne, og i 2017 havde kun 6,9 procent af studenterne haft musik på A-niveau, 1,2 procent havde haft musik på B-niveau, og 21,5 procent havde haft





musik på C-niveau. For HF er det 2,8 procent A-, 6,2 procent B- og 22,1 procent C-niveau<sup>107</sup>. Hermed er sandsynligheden for at møde musik i sin skoletid som ung blevet kraftigt formindsket, og selvom klassisk musik er en del af læreplanerne for gymnasiets musikfag, så har de universitetsuddannede musiklærere gennem en periode haft fokus på populærmusik i deres eget virke, ikke kun i undervisningen, men også som initiativtagere til sammenspil og kor.

Nogle orkesterledere betragter alligevel gymnasiet som en vigtig ramme for deres aktiviteter:

*"Vi må samtidig erkende, at vi har vanskeligere ved at ramme unge uden for det almene gymnasium. Dette udgør et særligt problem i en landsdel, hvor væsentligt færre unge end landsgennemsnittet gennemfører en ungdomsuddannelse."*

*Strategioplæg for Sønderjyllands Symfoniorkester 2016 - 2019*

...mens andre vælger at brede deres aktiviteter ud over gymnasiets musikfag:

*"Det [vi] peger på, at vi gerne vil give til unge og ældre, er jo ikke er en oplevelse i den her sammenhæng. Det er meget mere. Det skal være kvalificeret samarbejde, hvor der er en faglig sammenhæng i det. [Formidlingskonsulenten] har jo store undervisningsforløb hver gang. Det er jo ikke fordi, vi bare får dem ind, og 3 kvarter efter er de ude igen. Det er det, som i øjeblikket ville være pointen, hvis man tar dem ind mellem 7. klasse og 1.g.*

*I 1.g har vi fat i dem igen, for så kan vi sætte dem ind i en faglig kontekst, og sørge for, at der er mening begge veje. (...)Vi tar dem ind alle sammen. Vi tar dem ind fra alle uddannelsesinstitutioner og efterskoler og højskoler. (...)*

*Lige nu har vi en masse biologistuderende fra gymnasiet og uni., som løber til vores næste koncert, fordi det er noget, der giver mening i det her tilfælde. Hvis vi tænker bredt, og det gør vi aldrig, vi tænker: Hvad giver mening. Hvordan når vi flest mulige mennesker, på de 37 timer vi har."*

*Formidlingsmedarbejder*

Nogle af de aktiviteter, som tilbydes de unge elever/studerende generelt, er korsamarbejder, koncerter for alle elever samt ungdomsbilletter til en lav pris eller gratis.

Selvom det er fristende at vælge populære formidlere, når de unge skal adresseres, er det tydeligt, at der ikke kun er én løsning på, hvordan de unge vil have det. Et enkelt symfoniorkester oplever at have held med at styrke et formidlet fagligt indhold frem for kendisnak:

*"I forbindelse med koncertintroduktionerne f.eks. har vi jo valgt at skruer op for fagligheden (...). Vi havde sådan to værter, som stod og snakke lidt om løst og fast, og så er jeg simpelthen gået ind og laver hardcore musik-analyser, men udbredt på en humoristisk måde og finder ind til, hvad jeg synes... F.eks. Rachmaninovs klaverkoncert: Grunden til, at fraserne er så lange, det er, fordi han tør ikke bevæge sig mere end højest en tone ad gangen, og han kan rigtig godt lide at bevæge sig over et langt stykke. Det giver nogle meget lange... så jeg ligesom bryder det ned til, hvorfor lyder Rachmaninov som Rachmaninov, hvorfor lyder Grieg som Grieg, hvad er det folkelige element. Det er den der kvint, og så er det det der interval. Og der oplever vi faktisk, at der kommer flere og flere, også flere og flere."*

*Formidlingsmedarbejder*

Enkelte ensembler og orkestre griber fat i den stress-dagsorden, som i stigende grad trænger sig på i samfundet. Der er eksempler på ensembler og orkestre, som tilbyder gymnasieelever klassiske koncerter inden deres eksamensuge for at hjælpe eleverne til at falde til ro. Eller tilbyder traditionelle koncertformater, hvor mørket, stolene, de slukkede mobiltelefoner og musikken, kun musikken, kan være med til at skabe et øjebliks ro i en travl hverdag.

*"...hvor sætter folk sig hen, i vores moderne stressede verden, hvor sætter man sig hen helt stille med sine egne tanker? Man kan gøre det i naturen og måske i kirken. Men det er det eneste sted hvor der findes den fred og ro og eftertænksomhed. Hvor man kan få masseret sine følelser, man kan alt muligt. Det er jo et kæmpe tilbud til vores samfund, der burde være en kæmpe efterspørgsel. Måske vi ikke er gode nok til at formidle det potentiale, vi har, det kan jeg godt forestille mig."*

*Musiker*

De mange forskellige tiltag understreger betydningen af, at der ikke findes én enkelt model som passer overalt. Det er netop nøglen i samarbejder med de unge, at de skal være skræddersyet.

## Brugerinddragelse

Samtlige ensembler og orkestre indgår samarbejder med kulturinstitutioner, som har de unges bevågenhed i fritiden: Musik-, billed-/kulturskoler, danseuddannelser, museer etc. Ud af disse samarbejder vokser tværfaglige co-produktioner med de unge som medskabende deltagere.

I forhold til at nå et ungt publikum indleder ensemblerne og orkestrene også samarbejder med visuelle kunstnere, for at udvikle en visuel dimension til koncerterne, inddrager populære kunstnere i cross-over-events eller lave livemusik til populære film. Andre steder i Danmark laves mere interaktive formater, hvor publikum kan påvirke koncertsalens farvestemning via deres mobiltelefoner.

107 Iflg. Uddannelsesstatistik.dk

## Best practice

I enkelte tilfælde går ensembleerne og orkestrene i direkte dialog med de unge, så de selv er med til at forme projektet og helt overtager markedsføringen. Aalborg Symfoniorkester har et tværgående kunstneriske samarbejde med Platform 4, et netværk af unge kreative ildsjæle, om udvikling af nye koncertformer - især om det særlige hybridformat. Platform 4 stod i 2016 for visuel iscenesættelse og socialt design af koncertinstallationen Mimesis - et audiovisuelt eksperiment, som dyrkede mødet mellem den klassiske musiktradition og digital kunst i udforskningen af fænomener som bevidsthed, adskillelse, enhed og transcendens.

Denne strategi med fokus på brugerinddragelse beskrives bl.a. af Casper Hvenegaard Rasmussen:

*“Brugerinddragelse er en voksende trend indenfor det kulturelle felt i den vestlige verden. På kulturpolitiske konferencer fylder indlæg om forskellige former for inddragelse af brugerne mere og mere i disse år. Samtidig nævnes brugerinddragelse i dag ofte som løsningen på mange af kulturinstitutionernes problemer. Det kan være svaret på bibliotekernes udfordringer fra digitaliseringen, teatrenes problemer med at nå et yngre publikum eller de kulturhistoriske museers tiltagende konkurrence med andre oplevelsestilbud.”<sup>108</sup>*

Det minder også om Louise Ejgod Hansens understregning af at publikumsudvikling handler om, hvordan kulturinstitutionerne kan opbygge langsigtede relationer til forskellige publikumsgrupper.<sup>109</sup> Disse langsigtede relationer forudsætter en vis gensidig tillid, interesse i hinanden og vilje til at give hinanden plads og ansvar. Netop på unge-området er der brug for mere udvikling i denne retning.

## Marketing

### (se i øvrigt foregående kapitel om marketing)

En vigtig del af ungestrategien må handle om at nå de unge, og her har ensembleerne og orkestrene et stort udviklingspotentiale. Kun ganske få har udviklet egentlige 'Unge-marketingstrategier', hvor de anvender de kanaler, de unge selv bruger:

- Biografreklamer
- Deltagelse i studiemessen på det lokale universitet, stand, musik, uddeling af sæsonprogram og konkurrencer om koncertbilletter
- Sponsorcykler - hvor de unge får en cykel stillet til rådighed, med reklame for orkestret
- Slides på universitetets fladskærme
- Samarbejde med andre kulturinstitutioner
- Konkurrencer på Facebook
- Nyheder på twitter, instagram, YouTube

- Praktik/mentor-samarbejder med den lokale professionshøjskole
- Klubmedlemskaber
- Ambassadør-roller.

## Fødekæder

Et begreb, som går igen alle steder, når talen falder på det klassiske musiklandskab, er fødekæden, dette økologi-inspirerede begreb som handler om proces (fra kim til plante), forbundethed (hvor ændringer ét sted påvirker helheden) og bæredygtighed (en langsigtet tilgang). Det personlige møde, som etableres mellem musikere og børn i forbindelse med skolekoncerternes introduktionsbesøg, kan ses som eksempler på denne strategi, hvor relationen til publikum betragtes som en langsigtet investering.

Indledningsvis er det vigtigt at gøre sig klart, at fødekæde-tankegangen må handle om både en bredde og en elite. Fra sportens verden, hvor relationen mellem de to til stadighed er oppe til diskussion, viser nyere rapporter, at der tilsyneladende ikke er nogen afsmittende effekt fra elite til bredde, så en dyrkelse af eliten næppe styrker bredden<sup>110</sup>.

Med skolereformen og indførelsen af den åbne skole blev der åbnet for samarbejder mellem folkeskoler og musikskoler, så musikskolerne kunne nå ud til en bredere målgruppe end de ca. 4 procent af den velstillede del af befolkningen, de nåede i 2015<sup>111</sup>. At behovet er stort fremgår tydeligt af Kulturministeriets rapport fra 2017, hvor man kan se, at der har været en jævn nedgang af elever til musikskolerne siden 2001. Med den nye åbne skole kan musikskolerne forhåbentlig på ny indskrive sig i et bredere dannelses-projekt, men der er lang vej at gå, i forhold til f.eks. vores nordiske naboer:

*“... der er en meget, meget tydelig introduktion til klassisk musik i Sverige og Norge som en del af deres curriculum og dannelsesbegreb. Både på grundskoleniveau i det formelle læringssystem, men også i deres musiklæring. Selvom du kommer for at spille på trommer, så bliver pauken og det klassiske slagværk introduceret først. (...) Det er fordi, de er helt bevidste om, at (...) jo mere nuanceret en musikforståelse du har, jo bedre vil du være i stand til at finde din egen niche, definere den og blive excellent i den. (...) I Danmark går vi næsten kun efter så (...) at have en elite og ikke værdsætte det brede. (...) De er (...) de ressourcerstærke forældre, der sender deres unger derhen.”*  
Ekstern informant

108 Hvenegaard Rasmussen 2015, s 83.

109 Hansen 2011, s. 4.

110 Storm, Asserhøj og Thomsen, s. 5

111 Musikskolerne i Danmark, s. 11.

Hvis dette forhold skal ændres også i Danmark, og der skal rekrutteres bredt, både socialt og kulturelt, skal der tænkes en bevidst strategi på alle niveauer, lærere, elever, repertoire, instrumenter, steder, undervisningsform, samarbejdspartnere. Det skal være systematisk og i samarbejde med relevante videns- eller forskningscentre.

Ensemblerne og orkestrene er flere steder gået sammen med de lokale musikskoler om at synliggøre glæden ved at spille et (orkester)instrument, på de lokale folkeskoler. Både musikskoler og orkestre anvender forskellige programmer, bl.a. det venezuelanske orkesterprogram 'El Sistema', til at nå større grupper af børn. El Sistema er kun ét eksempel på en model til at spille med større børnegrupper, der kan også udvikles lokale modeller. Fordelen ved denne type aktiviteter er, at en stor gruppe børn får prøvet at spille, og hvem ved, måske er der nogle, som bliver ved. Det er ikke en model, som virker uanset hvad. Der er dog en række forudsætninger, som skal være tilstede, for at projekterne bliver en succes for børnene<sup>112</sup>. Hvis det er tanken, at de børn, som får lyst til at spille, skal fortsætte i en musikskole, vil det være nødvendigt at skabe anderledes undervisningsrammer, så der sikres lavere priser og større tilgængelighed<sup>113</sup>.

#### Eksempler på aktiviteter rettet mod fødekæden:

- **Side-by-side** med unge MGK/talentelever
- **"Messingudvikling i Region Nordjylland"**, samarbejde med hele Nordjyllands messingmiljø
- **Projektet FUSION** - et samarbejde med Aalborg Kulturskole - talentudvikling.
- **MaxMusica** - et El Sistema-inspireret samarbejdsprojekt på en folkeskole med lokal musikskole
- **'Morgensdagens Stjerner'**, i samarbejde med områdets musikskoler samt OrkesterEfterskolens koncerter for Yamaha-blæserklasserne
- **Samarbejde med blæserklasserne** på Gjellerup Skole og Bremdal Skole
- **Undervisning af musikskoleelever/MGK-elever/konservatorieelever**
- **Praktik** for konservatoriestuderende.

I forhold til eliten så udgør de professionelle orkestre, konservatorierne, MGK og musikskolerne ryggraden i den fødekæde, som skal sikre tilgangen af kvalificerede musikere til det professionelle musikliv i fremtiden<sup>114</sup>. Ensemblerne og orkestrene har, sammen med musikskoler, MGK og konservatorier (både én til én og på tværs) udviklet en række tiltag som skal imødegå denne udvikling. Ikke overraskende, da ensemblerne og orkestrene har en klart formuleret opgave fra Kulturstyrelsen om "at bidrage til at styrke musikudøvelsen blandt børn og unge".

Kommuner er også bevidste om betydningen af en talent-strategi.

*"Der skal skabes bedre rammer for, at kommunens børn og unge har mulighed for at dyrke og udvikle et talent inden for en given kunst. Et veludfoldet talentarbejde giver ny dynamik til kulturlivet og til byens puls."<sup>115</sup>*

*"Talent kan forstås som en kombination af motivation og forudsætninger for at arbejde med kreative færdigheder. Indsatsen skal derfor omfatte både opdagelse og stimulering af de spirende talenter, hvor det er vigtigt at have fokus på børns møde med kunst og kultur af høj kvalitet i en tidlig alder, og videreudvikling af det mere etablerede talent."<sup>116</sup>*

Samarbejde mellem ensembler og orkestre og musikskoler/MGKer/konservatorier er etableret over hele landet, med orkestermusikere som fungerer som undervisere på de lokale musikskoler og MGKer, samarbejder i side-by-side-produktioner hvor de unge musikere får oplevelsen af at sidde ved siden af deres mestre, deltagelse i orkesterskoler/workshops, større musikalske samproduktioner og inddragelse af de konservatoriestuderende i samarbejder med konservatorierne. Hvorvidt det fungerer optimalt er en anden sag.

Behovet for musikalske vækstcentre er blevet forstærket i takt med, at lokale orkestertraditioner har mistet terræn, bl.a. med nedgangen i lokale messingorkestre og (pige)garder, hvor unge fik en solid instrumental træning. På musikskolerne har antallet af instrumentalelever været nogenlunde stabilt siden 2001, men der kan spores en nedgang af elever på de klassiske orkesterinstrumenter<sup>117</sup>. Musikskoler og ensembler og orkestre står i fællesskab over for en stor udfordring i arbejdet med i fremtiden at styrke gammel og ny orkestermusik blandt nye generationer af musikere.

Øverst i den musikalske fødekæde står konservatorierne, som leverandør af professionelle musik (komponister og dirigenter) på højeste niveau. Som det er tilfældet på alle andre områder, er også

112 Chemi 2016, s. 63.

113 Musikskolerne i Danmark s. 21.

114 Musikskolerne i Danmark s. 17.

115 Kulturpolitik 2015-17, Randers Kommune, s. 11.

116 Kulturpolitik 2017-2020, Aarhus Kommune, s.17.

117 Musikskolerne i Danmark s. 10

relationen til konservatorierne præget af lokale forskelle. Alle steder er der samarbejder.

Mediernes rolle i den musikalske fødekæde, og musikkens unge elite omtales sjældent, mens sportens elite har fyldt i medierne i årevis. Som noget helt nyt begynder elitedyrkelsen i den klassiske verden nu også at nå medierne i Danmark. I 2016 startede DR serien 'Vidunderbørn', med fokus på unge talenter indenfor de klassiske kunstarter. Med henvisning til sportens erfaringer om elitens begrænsede betydning for bredden kan vi håbe medierne i stigende omfang vil være med til også at understøtte den musikalske bredde.

Set i lyset af kravet til ensembleerne og orkestrene om at "styrke musikudøvelsen blandt børn og unge" kan det undre, at ensemble og orkestre ikke konsekvent tildeles en mere fremtræden-

de rolle i kulturministerielle handlingsplaner. Kulturministeriets Musikhandlingsplan fra maj 2015<sup>118</sup> fremhævede de professionelle orkestre og ensembleers mangesidige roller for både fødekæde og musiklivet generelt, og nedsatte samtidig en tænketank på området. Den følgende handlingsplan<sup>119</sup> (som udkom kun et halvt år senere) end ikke nævner basisensembleerne, mens landsdelsorkestrene blot i en bisætning pålægges at "gøre en aktiv indsats for talentudvikling".

118 Mere musik - fra en stærk fødekæde. Musikhandlingsplan 2015-2018  
119 Talent forpligter. Musikhandlingsplan 2015-2018.



## Inspiration fra udlandet

- Gør gammel og ny orkestermusik synlig. I Bremen har man grebet denne udfordring noget usædvanligt an ved at etablere øvesalen for det lokale symfoniorkester (Die Deutschen Kammerphilharmonie Bremen<sup>120</sup>) på en folkeskole i et udsat boligområde. Hermed mødte børnene regelmæssigt musikere på vej til og fra prøver, de kunne høre musikken, måske endda deltage lidt i en af prøverne.
- Lad sponsorer (virksomheder eller personer) adoptere en klasse eller en skole, og finansiere deres koncerter.
- Brug af ambassadører. I Holland er dronningen nu gået aktivt ind i arbejdet for at styrke musikundervisningen gennem en indsats i programmet 'Mere musik i klassen'<sup>121</sup>

## SWOT

### Fremtidens publikum: Børn og unge

#### Styrker

- Oparbejdede pædagogiske erfaringer
- Succes med aktiviteterne
- Relevans i forhold til målgrupper og læringsmål
- Stor efterspørgsel

#### Svagheder

- Manglende pædagogiske kompetencer
- For få stabile partnerskaber
- Overvældende forventninger fra omverdenen
- Musikskolerne afspejler social skævhed
- Manglende musikfaglige kompetencer blandt folkeskolelærere og pædagoger

#### Muligheder

- Samarbejde med videns-/kompetence-/forskningscentre
- Samarbejde med sangkraftcentre og kor
- Flere samarbejder med musikskoler, herunder styrkelse af børne- og ungdomsorkestre over hele landet
- Tiltrækning af unge gennem og i deres egne miljøer

#### Trusler

- Musikfagets svage position i skoleverden
- Manglende anerkendelse af musiks forskellige betydningsdimensioner

## Anbefaling

### Vi anbefaler:

- At folkeskolen genindfører musik som obligatorisk fag i hele udkolingen.
- At gymnasiet genindfører obligatorisk musikundervisning.
- At professionshøjskolerne opgraderer musikfaget på læreruddannelsen og pædagoguddannelsen med en bredere musikalsk referenceramme.
- At musikskolerne finansieres på en sådan måde, at indmeldelse ikke bliver en stor økonomisk byrde for laverelønnede familier.
- At der skabes mere viden på området, bl.a. om hvor der er, og hvor der ikke er aktiviteter, og hvordan de virker. Samarbejder med videns-, kompetence- og forskningsinstitutioner vil kunne styrke feltet.
- At skolesamarbejdet kompetenceudvikles, så både skoler, orkestre og ensembler får endnu mere indsigt i hinandens fagligheder. Vi anbefaler, at et generelt koncept for samarbejder udrulles omkring alle skoler, ikke udelukkende baseret på ildsjæle.
- At orkestrene og ensemblerne opbygger flere pædagogiske kompetencer.
- At klassisk (både historisk og nutidig) musik kommer tilbage som en del af det aktive undervisningsstof.
- At det fremtidige samarbejde med LMS bliver en ressource i kombination med de allerede eksisterende samarbejdsplatforme.
- At kulturministeriet udvikler en samlet fødekædestrategi med indtænkning af hele det klassiske orkesterlandskab, som afspejles konsekvent i udformningen af rammeaftaler.
- At det overvejes, om Concerto Copenhagen og Athelas skal have frihed fra krav om obligatorisk skolearbejde og outreach, deres lave tilskud taget i betragtning.

120 <https://www.kammerphilharmonie.com/de/orchester/portrait> ; <http://the-culture-change-code.com/content/successful-organisations/the-german-chamber-philharmonic-orchestra-bremen/>

121 <https://www.meermuziekindklas.nl/nl/bestuurdere-beleidsmakers/nieuws/>



## 5. FINANSIERING OG UDNYTTELSE AF RESSOURCERNE

Symfoniorkestre og ensembler er løntunge, højt specialiserede og ekstremt effektive organisationer. De er i stand til at sætte et stort antal unikke koncerter med mange medvirkende op på mange forskellige scener hvert år. Symfoniorkestre afholder 300-400 koncerter om året inkl. arbejdet med børn og unge, og de planlægger typisk 2-3 år frem. Planlæggerne overskuer derfor mellem 600 og 1200 produktioner på et hvert givet tidspunkt. De programlægges, markedsføres, deles, produceres, indøves, afvikles, dokumenteres og slutadministreres. Nye produktioner hver uge.

**DETTE ARBEJDE UDFØRES** af helt igennem lean og topprofessionelle administrationer. Organisationstypen er udviklet som den mest effektive i mødet med opgaverne som klassisk ensemble og orkester. Musikerne koncentrerer sig om at øve og optræde med fuld brug af deres højt specialiserede kompetencer, mens den administrative og produktionsstab tager sig af deres opgaver.

Omverdenen har imidlertid ændret sig, og opgaverne for et klassisk ensemble og orkester er derfor i dag betydeligt forandret. Flere og flere opgaver indeholder samarbejde med mange interessenter, og de kommunikative opgaver er med de digitale mediers vækst blevet stærkt forøget.

Mange produktioner får karakter af at være et projekt i sig selv. Blot det at have en sponsor på en produktion mangedobler det administrative arbejde og stiller nye krav til lokalerne og de produktionsmedarbejdere. Sponsoren skal findes, kontraheres, have markedsføring, særlige sociale tilbud og bekvemmeligheder, mad og drikke, særlige lokaler, adgang til kunstnerne, orienteres om alle ændringer i projektet etc. etc.

Ensembler og klassiske orkestre får derfor i større omfang karakter af projektorienterede organisationer, hvor hver produktion skal udvikles specielt, nytænkes i konteksten, inddrage flere medier og find sted på unikke lokaliteter.

Det stiller store krav til det finansielle grundlag, risikostyring og risikovillighed.

Vi skal i dette kapitel se på, hvordan ensembler og orkestre under deres igangværende omstilling til de nye omstændigheder udnytter deres ressourcer og sikrer sig det finansielle grundlag. Vi vil se på finansieringssammensætningen i dag, forretningsmodellen, effektiviteten i anvendelsen af de personalemæssige ressourcer og eksterne finansieringskilder.

### *Kan man effektivisere et symfoniorkester?*

Vi skal lige forbi dette klassiske spørgsmål. Baumol og Bowen rejste dette spørgsmål i tresserne og gav navn til Culture's Cost Disease<sup>122</sup>. Det forhold, at kulturen er arbejdskraftintensiv og nødvendigvis må være det og derfor gradvist bliver relativt dyrere og dyrere. Nej, der skal stadig det antal blæsere i grupperne, som Beethoven foreskrev, og de skal balanceres med ca. det antal strygere, som giver den tiltænkte vægt og modspil til blæserne. Det ligger i sagens natur, at kunstnerne er på scenen, fordi vi som publikummer ønsker at være sammen med så mange for at høre dem spille med den lyd, som er den rigtige lyd. Hvis man skærer ned på musikerne på scenen, forringer man æstetiske kvaliteter ved det afbalancerede partitur.

Når nedskæringer alligevel sker, så må ensembler og orkestre tænke i nye repertoirebaner og finde andre lokaler, som de kan fylde ud.

### *Det finansielle grundlag*

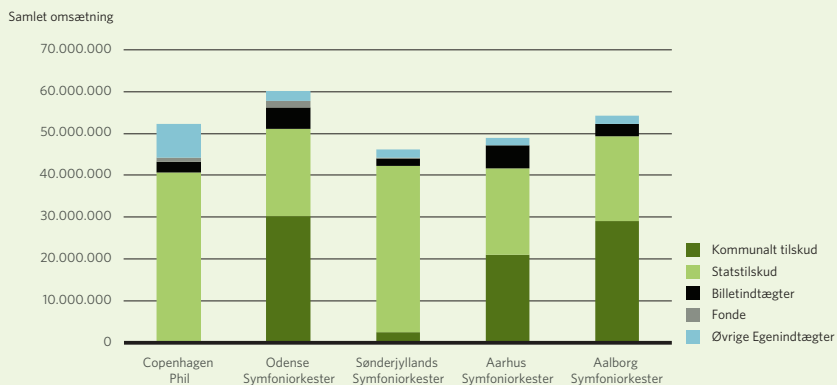
Landsdelsorkestrene og basisensemlerne har deres væsentligste indtægter fra det offentlige. De forstås også som en del af den offentlige sektor, selvom det rent formelt kan diskuteres, om selvejende institutioner, hvilket de fleste er, hører til den offentlige forvaltning. For Aarhus Symfoniorkestret og Odense Symfoniorkestret er der ingen tvivl. De er en del af den kommunale forvaltning.

I tillæg til den offentlige finansiering har ensembler og orkestre billetindtægter, koncerthonorarer f.eks. fra turnévirkosomhed, fondsfinansiering, sponsorer og salgsindtægter fra merchandise, drikkevarer etc. Indtægter fra indspilninger og transmissioner er stærkt reduceret over årene. Hvilket er en generel udvikling for musik i den digitale æra.

122 Baumol, W og W. Bowen (1966) Performing Arts: The Economic Dilemma, Hartford, CT, Twentieth Century Fund

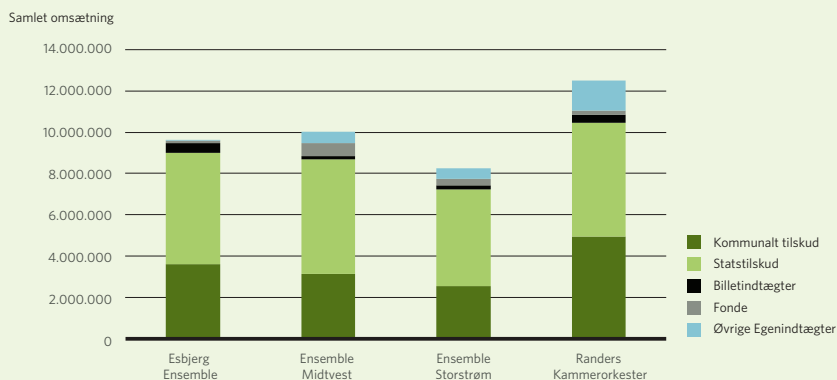
**Figur 12** Landsdelsorkestrenes samlede omsætning 2016

Se også tallene i Executive Summary side 6 'Tabel 1 Landsorkestrernes samlede omsætning 2016'.



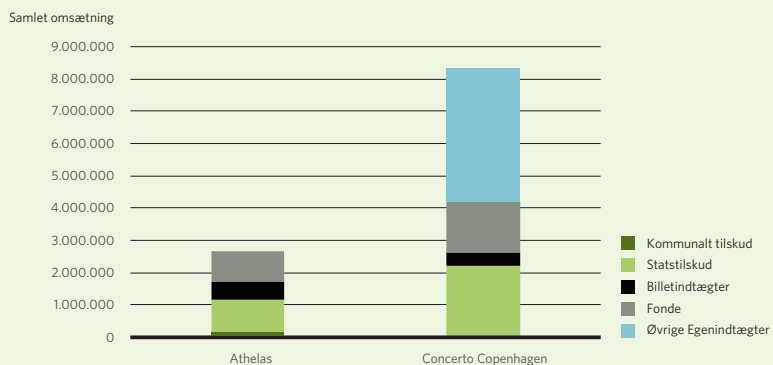
**Figur 13** Basisenseblernes samlede omsætning 2016

Se også tallene i Executive Summary side 6 'Tabel 2 Basisenseblernes samlede omsætning 2016'.



**Figur 14** Athelas og Concerto Copenhagens samlede omsætning 2016

Se også tallene i Executive Summary side 6 'Tabel 3 Athelas og Concerto Copenhagens samlede omsætning 2016'.





De samlede indtægter ses i figurerne for hhv. orkestre, basisensemble og Athelas og Concerto Copenhagen. Tabel 2, Tabel 3, og Tabel 4 med tilhørende grafisk afbildning.

Indtægterne er opgjort som tilskud, billetindtægter, fonde og øvrige egenindtægter. Denne sidste kategori kan indeholde meget forskellige ting. Der kan være tale om koncerthonorarer, hvor ensemblet eller orkestret ikke har fået billetindtægten men i stedet er blevet honoreret. Det kan være særlige indtægter fra specialarrangementer i samarbejde med andre parter, indtægter fra merchandise og sponsorindtægter mmm. For Copenhagen Phil ligger både indtægten fra Tivoli og indtægten fra orkestrets erhvervspakker.

## Forretningsmodellen

Ensemblernes og orkestrenes forretningsmodeller, det vil sige de væsentligste faktorer, der har betydning for indtægtserhvervelsen, er ganske forskellige, selvom alle får betydeligt offentligt tilskud i forhold til omsætningen.

### De tre bundlinjer

Forretningsmodellen for de fastansatte ensembler og orkestre arbejder med en tredobbelt bundlinje.

*Den sociale bundlinje.* Ensemblet eller orkestret yder en indsats for lokalsamfundene og de borgere, der ikke selv kan købe billet og gå til koncerter. Herunder i høj grad børn i børnehave og grundskolen. Det skal endvidere nå så mange som muligt gennem de digitale medier og medvirke til samskabelse med brugerne.

*Den kunstnerisk bundlinje.* Ensemblet eller orkestret har en forpligtelse til at skabe koncerter af høj og stigende kvalitet, ligesom det skal medvirke til at udvikle kunstarten alene eller i samspil med andre kunstarter.

*Den økonomiske bundlinje.* Ensemblet eller orkestret skal sørge for balance i regnskaberne og håndhæve en god likviditets- og risikostyring.

I den samlede afvejning vil ønsket om en solid økonomisk bundlinje ikke kunne overtrumfe den sociale bundlinje, der ikke genererer omsætning eller den kunstneriske bundlinje, som særligt ved helt ny musik ikke altid skaber stor omsætning. Dog må institutionen naturligvis sikre sig rentabilitet og likviditet, så driften ikke fortsætter med underskud. Den må derfor afveje driften mellem aktiviteter, der skaffer indtægter, og andre der ikke gør.

Det er dog vores indtryk, at der med en mere fokuseret marketing- og Audience Developmentindsats vil være muligt gennem en langsigtet videns- og kapacitetsopbygning i institutionerne at nå en større del af befolkningen og dermed stigende billetindtægter.

**CONCERTO COPENHAGEN** har med et begrænset statstilskud på 2,2 mio. kr. den klart mest entreprenante forretningsmodel. De har 73 procent egenindtægter i 2016 og kun 27 procent statstilskud. Se figur 15

Ensemblet arbejder med musikere ansat på projektbasis og med et aktivitetsniveau, der svinger med de opnåede fondsmidler. De holder kvaliteten højt gennem tilknytningen af en række højt specialiserede freelancere, som gerne rejser fra deres hjemlande til Danmark, når der er koncerter. Den kunstneriske og administrative ledelse har i mange år skabt et enestående brand, som betyder, at de modtager mange invitationer og, at de kan opnå relativt store fondsindtægter og koncerthonorarer. Til gengæld har de kun i begrænset omfang eget billetsalg. Omsætningen kan svinge meget fra år til år på grund af finansieringsformen.

**ATHELAS** har med et offentligt tilskud på 43 procent også en stor egenindtjening via fonde og koncertindtægter og arbejder også med musikere på projektbasis

Begge ensembler tilkendegiver, at de kunne levere mange flere koncerter og dække landet bedre med deres særlige kunstneriske profiler, hvis de mange koncert- og kulturhuse havde en kunstnerisk forpligtelse og havde budgetter til indkøb af ensembler, som disse to unikke ensembler.

Vi er af den opfattelse, at deres rammeaftalers krav om at være aktive på området for børn og unge for midler, de selv skal skaffe, er en uhensigtsmæssig anvendelse af de særlige kompetencer, de besidder. Af økonomiske årsager er der et for begrænset udbud af disse ensemblers koncerter set ud fra rammeaftalernes krav om at være tilstede i hele landet og vores samlede vurdering af mangfoldigheden i det danske klassiske musiklandskab. Der er stor brug for disse ensembler på koncertscenerne.

**BASISENSEMBLERNE** har fastansatte musikere og arbejder året rundt. Deres offentlige tilskud udgør langt den største del af indtægterne. Dette suppleres ofte med fonds- og sponsortilskud i moderat omfang, ligesom de har indtægter på koncerthonorarer og som i Randers Kammerorkester også 0,7 mio. kr. i undervisningshonorarer fra musik- og instrumentalundervisning, som ensemblet udfører. Det kan være på musikskoler og konservatorium. Randers Kammerorkester havde i 2016 fondsindtægter på 190.000 kr. og sponsortilskud (indeholdt i egenindtægter i øvrigt i figuren) på 126.200 kr. Se Figur 16.

Basisensemlerne er små enheder med små administrationer. De har i mange år arbejdet mere fleksibelt og mindre funktionsopdelt end symfoniorkestrene. Musikerne har påtaget sig formidlende roller, skabende roller eller producerende roller ud over det at spille koncerterne. Undervisning på konservatorier og musikskoler har været en almindelig del af stillingerne.

**LANDSDELSORKESTRENE** er de mest løntunge og højest ydende ensembler, hvis man gør det op i antal produktioner. Det hænger bl.a. sammen med, at de opdeler sig i mindre ensembler i en del af de tilbud, de yder til lokalsamfundene i form af koncerter på bl.a. skoler og dagcentre for ældre.

Et orkester som Aalborg Symfoniorkester har et samlet offentligt tilskud på 91 procent. 5 procent er billetindtægter og egenindtægter er 4 procent. Se Figur 17.

Copenhagen Phil arbejder med en ganske anden model, idet det siden kommunalreformen er blevet et statsligt orkester med landsdelsforpligtelser. Det dækker 46 kommuner og med 2,65 mio. indbyggere, næsten halvdelen af landets befolkning. Orkestret fungerer i Tivolisæsonen som Tivolis symfoniorkester. De har en betydelig egenindtjening af den årsag. Denne model var baggrunden for oprettelsen af Sjællands Symfoniorkester (Copenhagen Phil), idet Tivoli i forvejen lønnede et sommersymfoniorkester. Det offentlige trådte til og bevilgede det manglende til helårsansættelse af orkestermusikerne. Herudover arbejder orkestret systematisk med tilbud til erhvervslivet af forskellig art (en ydelse, der dog også arbejdes med andre steder i mindre omfang) og med inddragelse af unge i særlige formater, "60 minutes". Se orkestrets indtægtssammensætning i Figur 18.

Bemærkning: Billetsalg fra Tivoli tilfalder ikke Copenhagen Phil og er ikke medtaget i beregningen.

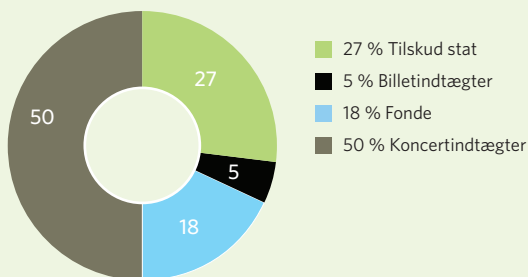
### Forøgede billetindtægter

Ensemblers og orkestres muligheder for at skaffe sig større billetindtægter er bestemt af markedet for klassiske koncerter og af de forpligtelser, ensembler og orkestre har, der ikke giver indtægter. Det kan være sceniske opførelser med Den Jyske Opera, B&U-aktiviteter, Outreach og fødekædeopgaver for musikskoler, konservatorier etc.

Det ses af en sammenligning mellem f.eks. samlede antal publikummer til landsdelsorkestrenes aktiviteter i 2016 og det samlede antal solgte billetter.

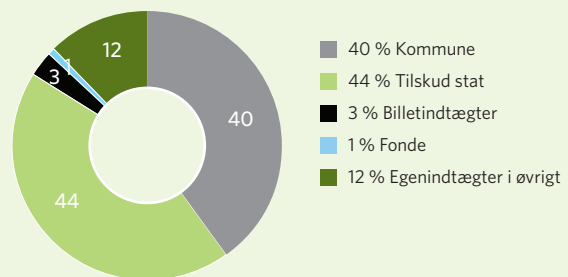
I 2016 var der 421.625 publikummer til landsdelsorkestrenes aktiviteter. I sæson 2016/2017 solgte landsdelsorkestrene selv 114.877 billetter til orkestrenes koncerter. Der er altså tilsyneladende en stor forskel mellem de publikummer, man har indtægter ved og dem, der totalt set er publikummer. Der er mange publikummer til stede ved sceniske opførelser og udenbys koncerter, men de tæller ikke med i egne billetindtægter. Det udgjorde i samme sæson næsten 100.000 billetter. Tivolis billetsalg, turneindtægter og hele solgte koncerter tæller heller ikke med. Ej heller skolekoncerter. Der er i tallet 114.877 kun angivet den billet-baseline, som de umiddelbart kan forsøge at udvikle. Noget lignende gør sig gældende for basisensemlerne samt Athelas og Concerto Copenhagen, som er endnu mere afhængige af andres køb af koncerter i stedet for eget billetsalg.

**Figur 15** Concerto Copenhagen samlede omsætning 2016



**Concerto Copenhagen:** Samlet indtægt i 2016 = 8.320.808,- kr.

**Figur 16** Randers Kammerorkesters samlede omsætning 2016



**Randers Kammerorkester:** Samlet omsætning i 2016 = 12.498.440,- kr.

For billetsalgets vedkommende har vi ikke markeds-mæssige undersøgelser, der kan sige noget om dets udvikling. Det er vigtigt, at ensembler og orkestre får skaffet sig sådan viden hurtigst muligt som nævnt i kapitlet om Audience Development.

De væsentligste indikatorer for udviklingen er befolkningens uddannelsesniveau, den sociokulturelle tendens for klassisk musik som del af dannelsen, aldersudviklingen og indkomstudviklingen. Tre af disse indikatorer kunne give anledning til optimisme. Den sociokulturelle tendens for klassisk musik som en del af dannelsen derimod ikke i samme grad. Formentligt tværtimod jf. kapitel 1 og 4.

## Pris

Prisfastsættelsen af klassiske koncertbilletter har været genstand for en del undersøgelser i angelsaksiske lande. Der tegner sig et komplekst billede. Som vi var inde på i kapitel 3, har nogle segmenter en lav efterspørgselselasticitet, dvs. at de har nogenlunde samme billetkøb, uanset om prisen bevæger sig opad eller nedad. Det gælder både en stor del af det engagerede kernepublikum, men det gælder også det segment, der søger den helt særlige populære koncert med netop den særlige kunstner. For førstegangskøbere eller sjældnere brugere er efterspørgselselasticiteten for klassiske koncerter derimod høj. Hvis prisen er høj eller stigende, vil de falde fra. Det kan have noget at gøre med deres usikkerhed om, hvorvidt de får en god oplevelse ved den uvante kulturaktivitet.<sup>123</sup>

For prisfastsættelsen er det vigtigt at notere sig, at sjældne brugere udgør langt den største del af publikum. I den seneste opgørelse fra engelske orkestre viste det sig, at 67 procent af publikum kun købte én gang inden for den undersøgte toårige periode.<sup>124</sup> Om de kan forventes at komme igen vides ikke. I en tidligere omtalt amerikansk undersøgelse viste det sig, at hele 80 procent af førstegangs-billetkøberne aldrig kom tilbage<sup>125</sup>.

For ensemblernes vedkommende er afhængigheden af de lokale promotere, kammermusikforeninger og koncerthuse afgørende for, om de kan forøge koncertindtægterne. Der har blandt ensemblerne været udtrykt nogen skepsis vedrørende særligt kammermusikforeningernes evne til moderne marketing og publikumsudvikling, eftersom det foregår i foreningsregi.

Med baggrund i en lang række cases beskrevet i de rapporter og bøger, vi har været igennem,<sup>126</sup> samt de erfaringer ensembler og orkestre har delagtiggjort os i, er det vores vurdering, at ensembler og orkestre vil kunne opnå større billetsalgsindtægter, hvis de iværksætter en systematisk udvikling og gennemførelse af:

- Markedsundersøgelser og segmentering
- Segmenteret Audience Development/marketing med målrettede programmer, priser og barrierenedbrydning
- Konsekvent relationsopbygning med digitale hjælpemidler til alle brugere og førstegangskøbere.

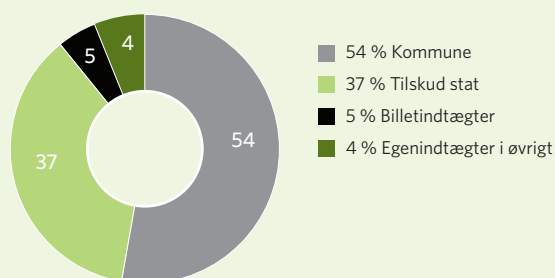
123 Baker, Tim (2000), s. 44

124 Bradley, Catherine (2017) s. 23

125 Bernstein, Joanne Scheff (2014) s. 128

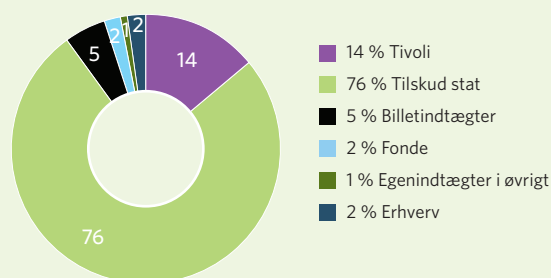
126 Ravanis, Philippe (2008) Bernstein, Joanne Scheff (2014) Kolb, Bonita M. (2016) Bradley, Catherine (2017) Baker, Tim (2000). Harlow, Bob (2014), Wolf, Thomas (2006)

**Figur 17** Aalborg Symfoniorkesters omsætning 2016



**Aalborg symfoniorkester:** Samlet omsætning i 2016 = 54.282.504,- kr.

**Figur 18** Copenhagen Phil's omsætning 2016



**Copenhagen Phil:** Samlet omsætning i 2016 = 52.252.109,- kr.

- En forøget civilsamfundsaktivitet som nævnt i kapitlet om Governance og offentlig sektor.

I dette arbejde indgår naturligvis ikke kun en omsætningsmaksimering, men også, som de ligger i vores fortolkning af Audience Developments demokratisk-ideologiske etos, hensyn til den sociale og den kulturelle bundlinje. De trækker nogle gange i hver sin retning.

En endelig strategi på området må dog nødvendigvis forudsætte tilsvarende undersøgelser på dansk grund, som vi stadig har til gode i de danske klassiske ensembles og orkestres landskab. Se i øvrigt nærmere om Audience Development og marketing i kapitlet Audience Development.

## Fonde og sponsorer

Den samlede indtægt fra fonde for de basisensembler og orkestre beløb sig i 2016 til 4 mio. kr. Det udgør 1,3 procent af disses omsætning på 302,2 mio. kr. For Athelas og Concerto Copenhagen tilsammen lå den tilsvarende andel på 23 procent. 2016 kan have været et år med lav høst for mange ensembler og orkestre af forskellige årsager, naturligvis. Det er svagheden ved, at vi ikke har adgang til egentlige tidsserier.

Fonde er arbejdskrævende at søge. Det kræver ledig administrationstid, og det er en knap ressource. Ligeledes ønsker fonde i stigende grad at fremme egne profiler og agendaer, hvilket gør en ansøgningsrunde til flere fonde vanskelig og tidsrøvende. Endvidere har ensembler og orkestre undertiden vanskeligt ved at leve op til fondenes krav om nyskabelse og social samfundsrelevans i det klassiske kernerepertoire, som udgør hovedparten af aktiviteten.

Danske fonde bevilgede 2.500 mio. kr. til kulturelle formål i 2016<sup>127</sup>. Aros sikrede sig 17 mio. kr. i 2015 og Det kongelige Teater 50 mio. kr. i 2016<sup>128</sup>.

På den baggrund burde der være basis for, at så betydelige kulturinstitutioner, som de undersøgte, ville kunne gøre sig forhåbninger om bedre resultater fremover. Vi har konstateret, at der arbejdes på det. Det er da også værd at glæde sig over, at Odense Symfoniorkester og Aarhus Symfoniorkester siden 2016 har sikret sig bevillinger på mange millioner til dels en scenisk opførelse af Wagners Nibelungens Ring i 2018 i Odense og ansættelse af flere musikere i Aarhus Symfoniorkester i en årrække.

Men at tro, at fondene generelt vil gå ind og erstatte de musikere, der må afskediges på grund af de udmeldte 2 procents besparelser på området, er nok ikke realistisk. Fonde støtter det særlige og det tidsafgrænsede.

*"Du kan til enhver tid få en fond til at putte 20 mio. i et kunstværk, der hænger på et museum til evig tid. Fordi de 20 mio. er en værdi, som folk vil kunne genkende, fordi de 20 mio. har blivende værdi. Men 20 mio. Det er alt andet lige 40 musikere i et år, men det er der ingen fonde der vil røre ved. Og derfor er man nødt til at sige, fondsfinansiering kan du gøre fortsat, men realistisk set er det ikke markant mere end det er allerede. Så kan du øge billetprisen, men det har så en social slagside, og det har alt andet lige også en kulturpolitisk slagside i forhold til, hvor du realistisk set kan øge billetprisen, fordi der, hvor du øger billetprisen for alvor, er jo typisk, når du har verdensstjerner, og de har det med at tage pengene med hjem i honorar .."*

*Ekstern informant*

Som nævnt i kapitel 3 anbefaler vi, at ensembler og orkestre søger at indgå så langsigtede aftaler som muligt med fondene om en gradvis udbygning af vidensbaseret Audience Development med henblik på at gøre den klassiske musik relevant for en større del af den danske befolkning. Sådanne partnerskaber har haft stor indflydelse på orkestres målopfyldelse f.eks. i USA, hvor samarbejderne har strakt sig over 10-15 år.

På tilsvarende vis anbefaler vi, at orkestre og ensembler arbejder sammen om kunstneriske eller formidlingsmæssige koncepter og udviklingsprojekter, som fondene kan se sig selv i til fremme af borgernes glæde ved den klassiske musiks herligheder. Projekter, der får landsdækkende effekt, kan være mere oplagte at støtte end det helt lokale.

## Sponsorer

Basisensembler og orkestre nåede tilsammen et sponsorbæleb på 1,9 mio. kr. svarende til 0,64 procent af omsætningen.

Sponsormidler kan være uforudsigelige at finansiere med. De er ofte lokalt bestemt, f.eks. hvis nogle lokale virksomheder er store og lokalsamfundsengagerede, som det er tilfældet i nogle områder af landet. Men selvom det opnåede provenu forekommer lavt, er det ikke vores vurdering, at der er lavthængende frugter for en bedre økonomi for ensembler og orkestre her. Det er faktisk ganske imponerende, at Sønderjyllands Symfoniorkester i 2016 har kunnet hente 1,36 mio. kr. i sponsorbidrag og ser ud til at kunne forøge og forlænge aftalerne

Det lader sig måske ikke gøre alle steder: En formand taler om udfordringerne ved sponsorering.

127 Statistikbanken  
128 Institutionernes årsrapporter

*”Noget af det, man skal gøre sig klart, når man snakker om det med funding, det er, at der ligger nogle klare udfordringer. En virksomhed føler ikke nødvendigvis nogen forpligtigelse i forhold til lokalområdet. Og det skal man være opmærksom på, når man inviterer til, at det er noget af det, kulturen skal dyrke aktivt. Så sidder man med den udfordring. Der ligger to ...virksomheder i .... De ser det ikke nødvendigvis som en særlig interesse, at de skal støtte ret meget i lokalområdet. De støtter overordnet set med afsæt i deres hovedkontor, og de har ikke nødvendigvis som lokal virksomhed ret meget med de lokale at gøre. Og for mig er det bare et indspark til jer, at nogle gange beder man folk om at tage en opgave, som kan være svær, ind i en globaliseret verden, fordi nogle af de virksomheder, man taler om gør det, ikke nødvendigvis har den relation.”*

*Bestyrelsesformand*

Sponsorer kan undertiden åbne op for et nyt publikum, hvis de f.eks. har en aktiv personaleforening, der bruger sponsoratet til en aktiv kampagne for ensemblets eller orkestrets koncerter. Det kan også være et firma med et virkelig godt og relevant brand, som ensemblet eller orkestret gerne vil knyttes til. Men ikke sjældent er det sådan, at sponsorer, hvad angår arbejdstid for institutionen og i de aftalte modtydelser til sponsor, kun efterlader et ubetydeligt beløb tilbage til driften.

## Offentlige puljer

Der vil være mulighed for også i fremtiden at søge offentlige puljer. Der er blevet givet udtryk for, at puljerne dog er for dirigerende idet, der kun kan søges til ganske bestemte formål. Herved påtager Kunstfonden vis a vis ensembler og orkestre sig en centraliseret magt, som forekommer dem meget uheldig.

## Microfunding og crowdfunding

Microfunding er udbredt i angelsaksiske og f.eks. hollandske symfoniorkestre. Det består i, at kernekunder opfordres til at donere begrænsede beløb til støtte for f.eks. arbejde i et socialt udsat område, gratis koncert til ubemidlede, indsamling til et nyt koncertflygel etc. Det kan også være opfordringer til kunder, man har en god relation til, om at betænke organisationen ved en arv. Metoden findes overalt i non-profitsektoren, også her i landet. Bare ikke i kultur endnu i Danmark. Vi anbefaler, at man undersøger internationale erfaringer og forsøger, hvordan det vil blive modtaget, og hvor lønsomt et sådant finansieringsarbejde kunne være. Der skal naturligvis være et positivt nettobidrag til ensemblet eller orkestret, når alle omkostninger er indregnet.

Microfunding kan også udformes som crowdfunding. Denne relativt nye fundraisingsmetode er os bekendt ikke blevet anvendt i

ensembler eller orkestre endnu. Det er dog begyndt at ske på teaterområdet<sup>129</sup>, og erfaringer fra udlandet bør også opsøges. Der kunne være typer af projekter inden for f.eks. samskabelse med civilsamfundet, der kan defineres og brandes så klart, at mange vil være tilbøjelige til at donere et beløb på boomerang.dk, kickstarter.dk eller tilsvarende site.<sup>130</sup> Dog ligger kunst og kultur for tiden langt nede på crowdfundingernes hitliste. Computerspil er det helt store her.<sup>131</sup> Men også her gælder det, at der er et stort arbejde med at skabe profilen på et crowdfundingssite og ikke mindst hele tiden følge op på udviklingen i donationerne og skabe relationer til donorerne.

## Erhvervspakker

Copenhagen Phil havde i 2015 1,2 mio. kr. i indtægt fra forskellige typer af ydelser til virksomheder. Herunder foredrag og ledelsestræning med inddragelse af musikere og dirigent. I 2016 var beløbet faldet en del, men forventes at stige igen.

Det er kreativt og godt udtænkt at gå i byen med denne nye ”vare på hylden”. Hvis det kan blive en løbende indtægt for orkestret, er det godt. Vi har ikke selv mulighed for at vurdere markedet, men det kunne være interessant at vide, om der findes et nationalt fordelt behov for at prøve denne nye kunstinddragende ledelses- og organisationsudviklingsmetode.

For tiden kan Copenhagen Phil ikke lægge denne form for produktioner i tjenesten, så musikerne skal aflønnes, inden nettoresultatet kan tilføres driften. Det behøver ikke at være en konsekvens af u hensigtsmæssigheder i overenskomst og arbejdstidsregler, men kan blot skyldes sammenfald af opgaver, hvor realiseringen under alle omstændigheder vil kræve overarbejde. Men i det omfang der kunne tages hensyn til institutionens behov for ydelser af denne art i overenskomsten, ville det naturligvis gavne nettotilskuddet fra disse aktiviteter.

## Udnyttelse af ressourcerne

De administrationer, vi har mødt, forekommer meget lavt bemandet, når vi sammenholder med rammeaftalernes krav til en mangfoldighed af aktiviteter, og vi tager hensyn til hele den teknologiske udvikling og de sociale medier, som disrupter kulturinstitutionerne. Vi har mødt den hypotese, at ensembler og orkestre, i det omfang de har skullet skære ned, har valgt at gøre det på de administrative medarbejdere og har friholdt de kunstneriske. Vi har set på sammensætningen og proportionerne mellem de teknisk/administra-

<sup>129</sup> Bl.a. på Odsherred Teater

<sup>130</sup> Yderligere oplysninger om crowdfunding kan hentes hos Dansk Crowdfunding Forening. danskcrowdfundingforening.dk

<sup>131</sup> Vækstfonden Det danske crowdfunding marked anno 2016 set 16.11.17 på <http://dansk-crowdfundingforening.dk/wp-content/uploads/Crowdfundinganalysen-20161.pdf>

**Tabel 9** Forholdet mellem kunstnerisk og administrativ/teknisk personale i symfoniorkestrene

	COPENHAGEN PHIL	ODENSE SYMFONIORKESTER	SØNDERJYLLANDS SYMFONIORKESTER	AARHUS SYMFONIORKESTER	AALBORG SYMFONIORKESTER
Musikere, antal	69,8	72	62,4	70,5	65
Adm/teknik, antal	9,8	11,5	6	8,65	9
Musikere, procent	88%	86%	91%	89%	88%
Adm/teknik procent	12%	14%	9%	11%	12%

tive medarbejder og de kunstneriske medarbejdere. Men lad det være sagt med det samme, at vi ikke kan bekræfte den hypotese med de data, vi har adgang til. Derfor kan det godt være rigtigt – vi kan bare ikke sige noget om det, da vi ikke har haft adgang til tids-serier.

Når vi ser på forholdet mellem de kunstneriske medarbejdere og de medarbejdere og ledere, der skal arrangere, markedsføre og administrere kunstnernes fremtræden, så ser vi nogle forskellige prioriteringer. Odense Symfoniorkester har valgt en relativt større administrativ bemanning end f.eks. Sønderjyllands Symfoniorkester. Af Odenses bemanning er 14 procent teknisk/administrative. I Sønderjyllands Symfoniorkester er det kun 9 procent. Da Odense er større end Sønderjyllands Symfoniorkester er forskellen større i antal personer. I Odense er der 11,5 i teknik/administration. I Sønderjylland er der kun 6.

Der skal tages det forbehold, at orkestrene vælger at engagere medarbejderne på forskellig måde. Derfor kan sammenligningerne godt snyde. Det gælder, hvis et orkester f.eks. bogfører en ekstern arbejdskraft under andet end lønninger, mens andre har den samme funktion bogført som fastlønnet medarbejder. Det har vores analyse ikke altid kunnet afgøre. Se tabel 9.

For basisensemblernes vedkommende må man bekymres over, om gennemførelsen af den nødvendige administration af ensembleerne vil kunne lade sig gøre fremover med den gældende bemanning. Det kommer frem både i udsagnene fra vores interviews, hvor arbejdspresset konstant italesættes, og i oplysningerne indsamlet via spørgeskema. Se tabel 10.

Musikernes involvering i administrative og tilrettelæggelsesmæssige opgaver foruden de formidlende og koncerterende er blevet almindelig i basisensemblerne og er også begyndt at gøre sig gældende i landsdelsorkestrene. Det er en medvirkende årsag til, at det kan lade sig gøre, og det udvider rolleforståelsen hos det kunstneriske personale. En leder udtrykker det sådan her:

*”Ikke at forglemme, at mange af musikerne jo også har budt ind med ting de aldrig nogen sinde har været ansat til. Fx er Facebookgruppen i høj grad deres fortjeneste, at den kører forrygende og fungerer som et vindue til publikum, og vi modtager beskeder og forespørgsler. Der er en kraftig interaktion, set i lyset af at vi er et forholdsvis tyndt befolkningens område. Der er en Instagram-profil som blev startet og løbende ført videre af musikerne, på deres initiativ. Selvfølgelig skal jeg ind over og sige ok, inde de poster eller sender video, men de kører den. Og det er faktisk også bedre, for det ligger i de foras natur, for de må godt sprælle lidt. Der må godt stå, at vi havde en forrygende koncert, og en tak til dirigent og gæster, med et billede back-stage. Det er billeder vi aldrig*

**Tabel 10** Forholdet mellem kunstnerisk og administrativ/teknisk personale i basisensemblerne

	ESBJERG ENSEMBLE	ENSEMBLE MIDTVEST	ENSEMBLE STORSTRØM	RANDERS KAMMERORKESTER
Musikere, antal	12	10	8,5	19,01
Adm/teknik, antal	2,95	4,23	2,25	3,7
Musikere, procent	80%	70%	79%	84%
Adm/teknik procent	20%	30%	21%	16%



*ville kunne få ellers, og det gør, at folk tænker: "Gud, vi kommer bag scenen". Eller ned i orkestergraven i Valkyrien og ser grupperne. Den interaktion og den villighed til at gå langt ud over hvad man pålægge eller forlange/forvente af dem, den har gjort, at det kan lade sig gøre. En entreprenøriel tilgang."*

Leder

### **Dilemma: orkesterstørrelse vs. administrativ kapacitet**

Det vil være den umiddelbare vurdering, at administrationerne er underbemandet i forhold til nutidens og i særdeleshed fremtidens krav. Men da rammen er fast, vil en udvidelse her betyde en reduktion i antallet af musikere. Og hvis man gør det, skærer man jo også i klangmusklen. Man reducerer repertoire og må rykke mod mindre lokaler. Samtidigt reducerer man sin rækkevidde i skolekoncerttugene og anden formidling, da der er ikke vil det samme antal til børnene som tidligere.

Det er kort sagt et svært dilemma.

En underbemandet administration vil føre til fejlslagen marketings-, fundraising og Audience Development-indsats. Dermed vil det finansielle grundlag for orkestrets fremtid være i fare.

Hvis man skærer ned på musikerantallet, vil man nok stå med en umiddelbart beklagelig omstilling til noget mindre, men man vil også have en teoretisk chance for at vende udviklingen og få bedre indtægter, så der kan ske ansættelser igen. Problemet i dag er så også, at orkestrene allerede er uheldigt små og nærmer sig det wienerklassiske orkester, hvis budgetreduktionerne fortsætter.

Vi vil anbefale, at man foretager en nøgtern vurdering af ensembles og orkestres kapacitet til at møde fremtidens entreprenørmæssige og administrative udfordringer.

Viser det sig, at administrationerne er uholdbart meget for små i forhold til indfrielse af strategier og de pålagte overordnede mål, er der to veje at gå

1. At afskedige musikere for at kapacitetsforbedre de administrative, marketingmæssige fundraisingmæssige og publikumsudviklende funktioner i en periode, indtil indtægtsgrundlaget forbedrer sig, så man igen kan opruste.
2. At inddrage det kunstneriske personale i de omtalte funktioner i forhold til lyst og kompetencer. Efteruddannelse kan vise sig nødvendig af hensyn til professionalismisme og motivation. Arbejdstid får derved en langt bredere betydning for det kunstneriske personale. Overenskomsten skal formentligt tilpasses til denne praksis.

Allerede i dag har basisensembler og til dels orkestrene inddraget musikere i sådanne funktioner i et omfang, som kunne blive større. Modellen omtales af Michael G. Mauskapf i hans ph.d.-afhandling "Enduring Crisis, Ensuring Survival: Artistry, Economics, and the American Symphony Orchestra"<sup>138</sup>. Han plæderer for en transformation af symfoniorkestrets organisation, så fagskellene nedbrydes, og det store potentiale, der ligger i, at alle tager del i de udfordrende opgaver for symfoniorkestret i fremtiden, frigøres. Herved vil en anden form for tværfaglighed vinde indpas og organisationens evne til innovation vil forøges markant. Musikere skulle efter denne tænkning en del af deres arbejdstid tage del i de strategiske beslutningsprocesser og hele vejen i implementeringen af dem.

<sup>138</sup> Mauskapf, Michael G (2012) *Enduring Crisis, Ensuring Survival: Artistry, Economics, and the American Symphony Orchestra* The University of Michigan

## Arbejdstidens anvendelse

Vi har spurgt til, hvordan ensembler og orkestre fordeler arbejdstiden på forskellige typer af opgaver.

Det klassiske kernerepertoire optager over halvdelen af tjenestetiden. For de øvrige opgavetyper, vi har opdelt spørgsmålet i, er der trængsel i skemaet. I gennemsnit har orkestrene følgende forbrug:

- Klassisk 23,6 uger
- B&U: 5,7 uger
- Populære 5,7
- Outreach 2,0
- Scenisk 5,6
- Andet 2,6

I realiteten afviger det noget mellem orkestrene. Aktiviteter for børn og unge er størst i Sønderjylland og mindst i Aalborg. Populære koncerter er til gengæld stort i Aalborg. De klassiske ensembler og orkestre spiller som navnet siger overvejende klassisk. Se figur 19.

For basisensemblernes vedkommende billedet en smule anderledes. Den klassiske andel er lidt større. Til gengæld er populærkoncerter og scenisk medvirken langt mindre end symfoniorkestrene. Se figur 20.

Vi skal ikke drage nogle skarpe slutninger på baggrund af denne opstilling af aktivitetstype. Blot sige, at ensembler og orkestre på relativt kort sigt vil kunne omprioritere sine indsatser, så der f.eks. bruges mere tid på Børn og Unge eller outreach.

<sup>139</sup> Fra spørgeskemaundersøgelsen

## Overenskomsten

Ved gennemgangen af de mange typer opgave, som ensembler og orkestre står over for, er det ofte blevet bemærket, at overenskomsten kræver godkendelse af typer af arbejde, f.eks. skolekoncerter, som i dag er helt integreret i ensembles og orkestres arbejde.

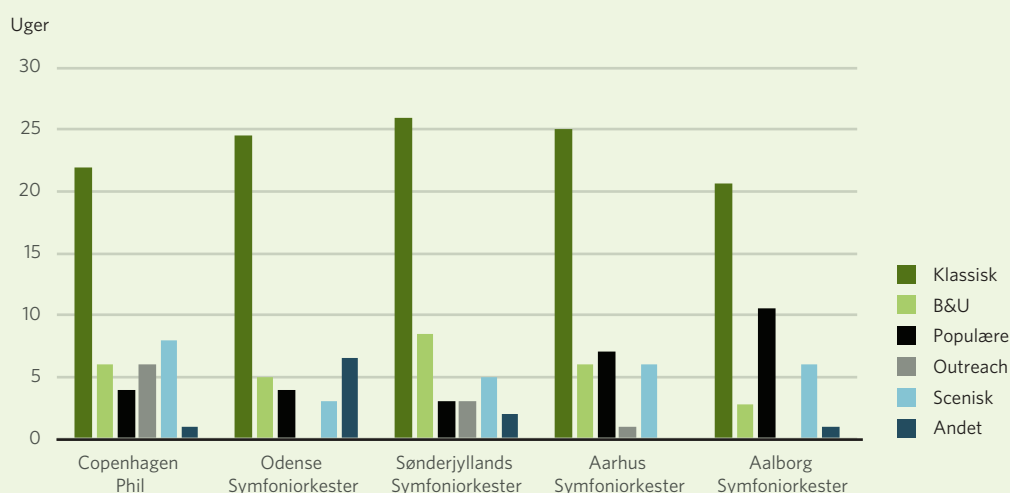
Overenskomsten forekommer på den baggrund bagudskuen- de, og det gør regelværk jo som regel, hvis de ikke fornyes. Der er behov for en ny definition i overenskomstens forstand af det at være en klassisk ensemble- eller orkesttermusiker. En del af musikerrepræsentanterne har peget på, at de allerede har påtaget sig andre opgaver end de rent spillemæssige, og vi har hørt, at andre gerne ville deltidsansættes. Så det forekommer os, at hele tænkningen om den kollektive beskyttelse af professionsmonopolet og dets traditionelle prærogativer ikke længere er så afgørende en dagsorden. Det er særligt vigtigt, hvis orkestret ønsker at forfølge en strategi om den tværfaglige og siloløse organisation (tæt på adhocratiet).

At den nuværende overenskomst er u hensigtsmæssig beskrives af en formand på følgende måde:

*"For det er jo at få tingene til at ske indenfor den stive overenskomst og gammeldags overenskomst på mange måder. Og som jo også koster flere penge, end den egentlig behøvede. Hvor det handler om at frigøre det der engagement hos musikerne. Det er derfor, de kommer på arbejde. Lønnen er også vigtig, men. Og der trænger vi voldsomt til en modernisering af overenskomsten.*

*.....og når vi skal have en større grad af musikere ud på skolerne i små ensembler osv. jamen så står der jo i paragrafferne, så kommer den jo. Så skal der kompensation og omfang osv. Så det går godt et stykke af vejen og så på et eller andet tidspunkt, så står tillidsmanden i døren."*  
Leder

**Figur 19** Tjenesteuger fordelt på forskellige opgavetyper, landsdelsorkestre<sup>139</sup>





For en smidig tilrettelæggelse af arbejdsressourcernes aktiviteter er den diskretionære ledelsesret en stor fordel, idet projekter og planer vil kunne tiltrædes uden et forsinkende led i form af forhandlinger med fagforeningen. Derfor bør undervisning og andet formidlende virke indgå som en naturlig del af arbejdet.

Vi vurderer ikke, at en modernisering af overenskomsten vil kunne spare ensembler og orkestre for ret meget økonomisk set. Men det vil kunne frigøre nogle planlægningsmuligheder, som er uhyre meget værd i det daglige, hvor enderne hele tiden skal mødes.

## SWOT

### Styrker

- Flad og slank organisation med høj kvalitet i administration og kunst
- Begyndende tendenser til transformation af silotænkning og professionsmonopol
- Ny type af samarbejde på tværs af fagene

### Svagheder

- For små og overbebyrdede administrationer
- For små orkesterstørrelser til at tage vare på den symfoniske kulturarv og nutidens værker
- For små orkesterstørrelser til at nå ud til hele landet, herunder alle skoler
- Usmidig overenskomst

### Muligheder

- Stærkere kommunal opbakning
- Betalingsvilje hos potentielt nyt publikum
- Fondstilsbud

- Samarbejde med erhvervslivet
- Mikrofundning

## Trusler

Fortsatte offentlige besparelser

Fondenes styring af kulturlivet

Mulig manglende betalingsevne hos kernepublikummet

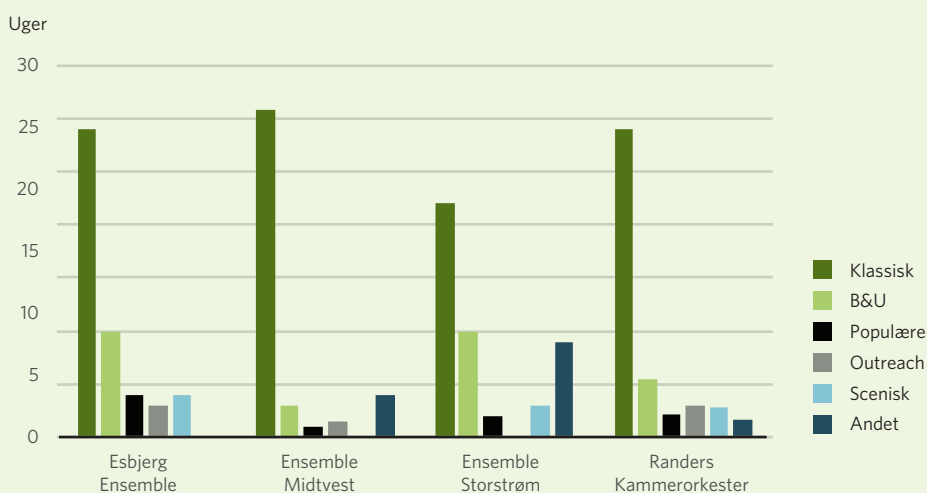
Uvilje fra aftagere (kommuner, institutioner, medier m.m.) til at betale hvad det koster

## Anbefalinger

### Vi anbefaler:

- At området tilføres ressourcer, så orkestre og ensembler bliver i stand til at sikre hele landet adgang til klassisk musik inden for et bredt repertoire.
- At ensembler og orkestre søger at indgå så langsigtede aftaler som muligt med fondene om en gradvis udbygning af vidensbaseret Audience Development med henblik på at gøre den klassiske musik relevant for en større del af den danske befolkning.
- At ensembler og orkestre overvejer om deres administrative stab har ressourcer nok til at sikre fremtidig udvikling.
- At ensembler og orkestre etablerer netværk til erhvervslivet evt. gennem bestyrelserne eller kommunen med henblik på at vurdere markedet for erhvervspakker eller sponsorater.
- At kompetencer indenfor fundraising, sponsorering og marketing styrkes.
- At kunstneriske, formidlingsmæssige og producerende funktioner lokalt kan kombineres i én stilling.
- At overenskomsten smidiggøres.

**Figur 20** Tjenesteuger fordelt på forskellige opgaver, basisensembler





## 6. GOVERNANCE OG OFFENTLIG SEKTOR

De professionelle ensembler og bestyrelser er placeret i meget forskellige offentlige styringsstrukturer. Nogle med mange offentlige finansierings- og styringsmyndigheder, andre med kun en. Det korresponderer i de færreste tilfælde med det geografiske område, de udøver deres aktivitet i. Det er både et demokratisk problem, hvor borgerne ikke har direkte demokratisk kontrol, og det er et ledelsesmæssigt problem, hvor bestyrelser og chefer presses udover deres kapacitet. I ensemblers og orkestres arbejde for at fremme finansieringsgrundlaget har det offentlige en dominerende rolle, men det offentlige er blevet en kompliceret størrelse at have relationer til.

**I DETTE KAPITEL** vil vi undersøge baggrunden for det pres, strukturen i sig selv øver på ensembler og orkestre med særligt henblik på bestyrelsens strategiske rolle.

Vi vil først se på bestyrelsernes egne handlemuligheder, deres governancepraksis, og dernæst på hvordan strukturen påvirker den strategiske ledelse, den styringsmæssige struktur, og hvad man kunne foreslå. Til sidst vender vi tilbage til bestyrelsens rolle og slutter af med en SWOT og nogle anbefalinger.

Kapitlet bidrager bl.a. til besvarelse af opgavets andet spørgsmål om, hvordan orkestre og ensembler kan styrke deres finansieringsgrundlag.

### Governance og government

Selvejende orkestre og ensemblers bestyrelser udgør det organisationsniveau, der kan betegnes med begrebet governance. Bestyrelser og *governance* hænger tæt sammen, men er ikke nødvendigvis identiske<sup>140</sup>.

*Governance* betegner den mangfoldige strategiske ledelsesopgave, som udgøres af samspillet mellem institutionen og dens styringsnetværk, offentlige tilskudsydere, strategiske bidragsydere som fonde, og som tillige dækker bestyrelsens rolle som leder for lederen af institutionen. Governance er derfor en 360 graders relation i krydset mellem vertikale styringsforhold og horisontale påvirkningsrelationer.

Dermed har vi også angivet, at vi bruger den nyere definition af en bestyrelse som en aktiv strategisk ledelse i relationen til interessenter med stor påvirkningskraft fremfor den ældre definition som et rent kontrolorgan over for lederen.

*Governance* står i modsætning til *government*, som er den vertikale parlamentariske styringskæde, hvor ordre gives fra øverste myndighed, uden hensyn til samspillet internt i organisationen og eks-ternt mellem alle dens interessenter<sup>141</sup>. Governance-forskningen

bygger på traditioner indenfor økonomisk teori, sociologi, offentlig forvaltningsteori, jura og ledelsesteori.

I de orkestre og ensembler, der ikke er selvejende institutioner med bestyrelser, udgøres governanceniveauet i samspillet af lederen i dennes rolle som kommunal chef, den overordnede i forvaltningen og det politiske niveau. Øvrige interessentrelationer kan varetages forskellige steder i hierarkiet. Denne styringsform er i højere grad præget af governmentprocesser, hvor institutionens frie taleret, som bestyrelser og ledere har i de selvejende institutioner, er begrænset af embedsmænds de facto loyalitetspligt.

Det kan, som vi skal se, være en stor og tidskrævende opgave for bestyrelsen og ledelsen, når ensembles eller orkestrets interesser skal varetages, og mange forskellige interessenter skal holdes tilfredse.

### Cultural Governance

De seneste år er der sket en udvikling af et decideret cultural eller arts governance-felt, der søger at afdække principper, der er særegne for kunst- og kulturområdet, da den dominerende forståelse af governance oftest er baseret på markedsøkonomiske rationaler<sup>142</sup>.

Dét, der bl.a. adskiller governance-praksis i kulturinstitutioner fra erhvervsdrivende virksomheder, er dels spørgsmålet om den tredobbelte bundlinje i kulturinstitutionen (kultur-, social. og økonomibundlinjerne) og dels spørgsmålet om risikovillighed. I erhvervslivet vil man helst undgå for høje risici, medmindre de har potentiale til at give et stort afkast på den økonomiske bundlinje. I kulturinstitutioner har man traditionelt omtalt kunstnerisk risiko som institutionens eksistensgrundlag og relevans i samfundet. Man kan altså skelne mellem økonomisk og kunstnerisk risiko. Men når governanceprincipper for kulturinstitutioner omtaler risiko, som i f.eks. Kulturministeriets anbefalinger, beskrives

140 Heide 2017, s. 31

141 Nielsen & Lyck 2007, s. 17 Schmitt 2011, s. 20

142 Heide 2017

det implicit som den økonomiske risiko, der bør undgås. NPM-styringsredskaber som rammeaftaler er heller ikke udformet til at se sammenhængen mellem økonomisk og kunstnerisk risiko, hvorfor styringsgrundlaget for kulturinstitutioner kommer til at rumme et paradoks.

Principper for governance i bestyrelser omfatter bl.a. strategi, ansvar, organisering, kontrol, selvevaluering, gennemsigtighed og uafhængighed<sup>143</sup>. Under disse principper findes mange mere håndgribelige opgaver, herunder udpegning af og sparring med den kunstneriske/administrative ledelse, omverdensanalyse, strategisk planlægning og netværk på vegne af institutionen etc.

Og et særligt element i cultural governance: bestyrelsen har ikke til opgave at styre det musikfaglige og kunstneriske indhold.

*“Vi holder fast i, at bestyrelsen ikke har noget med det kunstneriske at gøre. Det ansvar ligger hos musikchefen. Hvis det ikke er godt nok, er det bestyrelsens ansvar at finde en anden musikchef.”*

Formand

Der er sket en generel professionalisering af bestyrelser, som også ses på kulturområdet. Tidligere har det været ildsjæle, måske stifterne af kulturinstitutioner, kommunale repræsentanter eller kernebrugere, der udgjorde bestyrelsen. I dag vælges bestyrelsesmedlemmer oftere på baggrund af en specifik kompetence, f.eks. økonomisk, politisk, juridisk eller markedsføringsmæssig viden<sup>144</sup>.

Men lever alle orkestrene og ensembleernes bestyrelser op til det ansvar og det potentiale, de har? Vi er ikke gået dybt med undersøgelser af bestyrelserne specifikt; men på baggrund af interviews med ledere og bestyrelsesformænd kan vi se, at der nogle steder tages rigtigt godt fat på at være en aktiv og kompetent overordnet leder for institutionen, som i det følgende eksempel.

I et af orkestrene har man imødegået den dominerende erhvervsprofessionalisering ved at inddrage en formidlingsstærk person i bestyrelsen, da vedkommendes formidlingsmæssige kompetencer og forståelse af brugernes perspektiv kunne bidrage med ny viden til bestyrelsens sammensætning. Samme sted laver man mindre arbejdsgrupper i bestyrelsen forud for valg til ny bestyrelsesperiode, for at afklare hvilke kompetencer, der udgår og hvilke, der er behov for i den nye periode, samt ser til omverden for potentielle nye bestyrelsesmedlemmer. Dette er et eksempel på en reflekteret selvevaluering og rekrutteringsproces i bestyrelsen og kan være til inspiration for andre bestyrelser i orkestrene og ensembleerne. Der er også indikatorer på, at ikke alle bestyrelserne fungerer optimalt. En leder fortæller:

*“Jeg ville ønske, at vi havde et meget mere effektivt samarbejde... Jeg synes simpelthen ikke, at der er nogen opbakning.”*

Leder

Der gives udtryk for et internt behov for bestyrelsens opbakning og strategiske samarbejde med ledelsen for bedre at kunne imødekomme de eksterne relationer med f.eks. fonde, politikere og samarbejdspartnere.

Og der gives nogle steder udtryk for, at styringsrelationen til tilskudsyderne er så kompliceret, at den overstiger lederens og bestyrelsens kapacitet at håndtere tilstrækkeligt godt.

### Anbefalinger om god ledelse

Orkestrene og ensembleernes årsrapporter giver også et indblik i deres governance-niveau, da Slots- og Kulturstyrelsen arbejder ud fra et såkaldt ‘følg eller forklar’-princip. Det betyder, at de institutioner, der støttes af Kulturministeriet og dermed har rammeaftaler, som udgangspunkt skal følge anbefalingerne for God Ledelse i Selvejende Kulturinstitutioner, som styrelsen udgav i 2011. Hvis anbefalingerne, eller dele af dem, ikke følges, skal bestyrelsen altså forklare i årsrapporten hvorfor ikke.

Flere af orkestrene og ensembleerne nævner ikke i deres årsrapporter, om de følger principperne eller ej, og de, der skriver det, gør det relativt overfladisk.

To af orkestrene, der omfattes af denne undersøgelse, har som nævnt en særlig governance-struktur. Århus og Odense er begge kommunale institutioner fremfor selvejende, hvilket har betydning for lederens måde at kunne interagere med omgivelserne på.

### Det statslige, regionale og kommunale niveau

Inden vi går videre i beskrivelsen af bestyrelsernes virkemåder, vil vi se på de politiske strukturer, de arbejder under.

Den politiske struktur er en udfordring for orkestre og ensembleers bestyrelser i forhold til udøvelse af god governance, da styrings- og finansieringsmodellen er sammensat af både et kommunalt og et statsligt niveau.

De to forskellige politisk-administrative niveauer har både fordele og ulemper for orkestrene og ensembleernes ledelser og bestyrelser. Men det har været tydeligt for os, at mange af ensembleerne og orkestrene ikke har mulighed for at påvirke disse strukturer, som god governance ellers forudsætter som et integreret element i opgaven. Vi vil derfor se på, hvad der skal til for at skabe en overskuelig og åben relation mellem bestyrelsen og demokratiets repræsentanter i de politiske-administrative niveauer.

143 Nielsen & Lyck 2007, s. 25

144 Rentschler 2014, s. 32

Som kriterier for en hensigtsmæssig placering for en kulturinstitution i forhold til det offentlige myndighedsniveau bruger vi her to<sup>145</sup>:

- Enkelhedsprincippet
- Nærhedsprincippet

### Enkelhedsprincippet

Enhver institution skal have en entydig myndighedsreference. Hvis institutionen har flere end en myndighed at referere til, opstår der koordinationsproblemer, målsætningsmæssigt krydspres og et større administrativt arbejde. For myndighederne opstår der også koordinationsproblemer, vanskeligheder med integration af kulturinstitutionen i de generelle kommunale strategier og en rivalisering om institutionens ydelser. Enkelhedsprincippet er et styringsmæssigt-administrativt princip.

### Nærhedsprincippet

Enhver borger skal have så nær demokratisk adgang som muligt til via sin stemmeafgivning at have indflydelse på de institutioner, hvis ydelser borgeren bruger. Hvis borgeren går forgæves til sine kommunalpolitikere med et ønske om bedre ydelser fra det lokale ensemble, så fratages denne en demokratisk ret. For ensembler og orkestre opleves en bedre lokal forankring, når der refereres til en lokal offentlig myndighed. Nærhedsprincippet er indskrevet i EU-traktaten og er et demokratisk kontrolprincip.

### Nogle eksempler

Copenhagen Phil refererer til staten, men betjener 46 kommuner. Opgaven med at kontakte kommuner og drøfte ydelser og eventuelt medfinansiering er overvældende for orkestret og bestyrelsen. Det kræver en fuldtidsbeskæftiget person, som orkestret er i færd med at ansætte.

Enkelhedsprincippet er opfyldt, men nærhedsprincippet er ikke. Hvis kommunerne vil medvirke til finansiering (Frederiksberg Kommune har allerede sagt ja), opstår en ny situation, hvor hverken enkelhedsprincip eller nærhedsprincip er tilgodeset. (Men den finansieringsmæssige situation er til gengæld bedret). Copenhagen Phil er efter kommunalreformen placeret i en eks-

tremt uhensigtsmæssig styrings- og demokratistruktur. Noget tilsvarende kan siges om Sønderjyllands Symfoniorkester.

Ensemble Midtvest refererer til fire kommuner og staten, men har en vision om at brande Midt- og Vestjylland og nå ud i hele landet.

Enkelhedsprincippet er ikke opfyldt, idet der er fem myndigheder, men nærhedsprincippet er. Idet dog en borger i en kommune ikke har samme vægt i den demokratiske kontrol af ensemblet, som hvis ensemblet kun betjente borgerens kommune alene. Hvis det skulle lykkes Ensemble Midtvest at komme ud og betjene flere end de bevilgende kommuner, vil nærhedsprincippet også være brudt.

Aarhus Symfoniorkester refererer til kommunen og staten. Men orkestret betjener i vekslende grad hele landsdelen. Hverken enkelhedsprincippet eller nærhedsprincippet er gældende, når man tager borgerne i hele landsdelen i betragtning. I ordet "landsdelsorkester" ligger det, at orkestret skal dække hele landsdelen, men de andre kommuner står ikke med samme udgift, ejerskab eller driftsansvar. Og hvordan forholder man sig som bestyrelse til den ene kommune, driften hviler på, når orkestret også betjener resten af landsdelen? Det er en svær balancegang.

Esbjerg Ensemble refererer til staten og kommunen, men forsøger at skaffe aftaler og tilskud med flere kommuner. I situationen i dag er hverken enkelhedsprincippet eller nærhedsprincippet tilgodeset, idet ensemblet har to opdragsgivere og betjener hele regionen. Borgere uden for Esbjerg Kommune har ikke adgang til demokratisk indflydelse, bortset fra, naturligvis, at de kan forsøge at påvirke folketingsvalget.

Der er en række vanskeligheder forbundet med at indgå i samarbejder med mange kommuner. Det er vores påstand, men er formentligt alment anerkendt, at kommuner som følge af ren kommunalpolitisk logik har svært ved at prioritere udgifter til noget, der har hjemsted i en anden kommune. Det giver ofte intern kritik i kommunerne og kan udnyttes taktisk af partierne. Vi har konstateret, at visse af kommunerne i flerkommunesamarbejder heller ikke ønsker at gå ind på samme vilkår omkring ensemblerne, men vil ligge lavere end andre. Det kan give en del økonomisk uro for en institution, hvis der opstår en underbydnings-konkurrence på baggrund af kommunal uenighed.

### Statens rolle

Staten er især involveret i det formelle grundlag for orkestre og ensembler i form af rammeaftaler og lovgivningen på musikområdet. Staten yder et betydeligt tilskud til området. En del af det udgøres af de gamle amtspenge. Staten overtog amternes tilskud efter kommunalreformen, således at skatteyderne i de gamle amters område stadig betaler til de tidligere amtstlige institu-

145 En fuld analyse vil kræve en del flere kriterier. Strukturkommissionens rapport fra 2004 om den nye kommunalreform opererede med 11 kriterier til analysen af den mest hensigtsmæssige placering i en fremtidig struktur. Analysen af kulturens institutioner var dog nærmest ikke-eksisterende. Økonomi og Indenrigsministeriet (2004) Strukturkommissionens betænkning Bind 1 Hovedbetænkningen. Hentet 9.11.2017 på <http://www.oim.dk/media/17097/strukturkommissionens-betaenkning-hovedbetaenkningen.pdf>



tioner, men nu over statsskatten. Herfra fordeles de af staten til disse institutioner, herunder Copenhagen Phil og Sønderjyllands Symfoniorkester. Tilskud til de øvrige ensembler og orkestre følger praksis fra før kommunalreformen.

Rammeaftalerne er et element i NPM-styringen, der tidligere er principielt beskrevet i rapporten. De er generelt blevet omtalt positivt i interviewene, som en måde at strukturere arbejdet på og danne overblik over aktiviteter, ligesom optakten til nye rammeaftaler lægger op til en strategisk tænkning om orkestret/ensemblens kommende målsætninger. Det har dog været en stor opgave for ensembler og orkestre, at ministrene har skiftet så hurtigt, og nye indsatsområder er blevet meldt ud.

*"Men det, der har været svært, som ikke bare er os, men som meget kultur har lidt under, det er de der skiftende ministre. Altså hold kæft hvor har der været mange kulturministre, og det er svært. Der kommer jo nye forventninger med hver kulturminister. Så hvis man sætter op "hvad skulle vi under Bertel Haarder" kontra "hvad skal vi nu under Mette Bock" og hvad skulle vi tidligere, altså det kan man faktisk ikke. Altså vi kan faktisk ikke leve op til de der 10 forskellige forventninger, der blev sat op."*

Formidlingsmedarbejder

Det har også været påpeget som problematisk, at de er noget nær enslydende for alle orkestrene og ensemblerne, der ellers er ret forskellige; både i økonomisk størrelse, organisationsstruktur, kommunal forankring, repertoire og profil, selvejende eller kommunale.

### Regionerne

*"Regionen er en meget overset samarbejdspartner."*

Formidlingsmedarbejder

Efter amternes nedlæggelse blev størstedelen af de amtslige kulturbevillinger overført til staten, mens regionerne står tilbage med meget små beløb til kulturen, som næsten altid vil være projektorienteret støtte, ikke til drift.

Det anser flere af orkestrene og ensembler som problematisk, da de ofte dækker større dele af regionens geografiske område gennem både turné, skolekoncerter og større orkestersamarbejder.

*"Jeg synes, at det var en skam, at vi mistede ... Amt. De var meget venligt indstillede overfor os, og de hjalp os og bidrog med en klat penge, som gik over til staten. Det er lidt svært at have den der dialog med, når det hele foregik i staten."*

Leder

En anden informant tager udgangspunkt i kommunernes vanskeligheder med at samordne og samarbejde.

*"Tilbage har man staten og statens instrumenter på den ene side, og kommunerne og kommunaloven og kommunallovspraksis på den anden. Og i min verden, så opstår der det: Musikken lider under det, men hele det danske kulturliv lider under, at vi savner den der ekstra spiller, som amterne var, og som jo gjorde, at kommuner spillede sammen, og at man undgik suboptimering. I stedet for har der været en retorik om, at det er bare superdejligt, at vi får det hele ud til kommunerne: Nu er vi sørme tæt på brugerne. Men brugerne har ikke det overblik - de har ikke det tjek på, hvad der sker i nabokommunen, eller hvad der er af muligheder, som man kunne samtænke."*

Ekstern informant

*"Altså havde der været en region, som havde haft et ansvar for at se til, at man også i randområderne havde tilgang til den klassiske musik, så ville der være et andet blik på det. Nu er det virkelig totalt afhængig af, hvilken kommune, men havde der været en region, som havde haft et ansvar for og set til, at man også i randområderne f.eks. havde tilgang til den klassiske musik, så ville der være et andet blik på det. Nu er det virkelig totalt afhængigt af hvilken kommune, hvor bureaukratiet tilfældigvis har trukket kommunegrænsen ikke?"*

Ekstern informant

Hvis orkestrene, som dækker regionalt, var finansieret af regionerne, fremfor af en enkelt eller flere kommuner sammen, ville enkelhedsprincippet og nærhedsprincippet være tilgodeset.

Det ville også være mere overskueligt for bestyrelserne at udøve god governance, da de alene skulle referere til regionen og dennes politikere.

I musikloven hedder det: Aarhus Symfoniorkester, Aalborg Symfoniorkester, Odense Symfoniorkester, Sønderjyllands Symfoniorkester og Sjællands Symfoniorkester skal som landsdelsorkestre medvirke til fremme af musiklivet i deres respektive landsdele.

Det må forstås sådan, at intentionen har været, at alle landets borgere skulle have adgang til levende klassisk musik. Det er langt fra tilfældet i dag af en lang række årsager. Den uhenigtsmæssige styringsstruktur er en af dem.

Det bør efter vores opfattelse undersøges, om regionerne ville være den mest egnede myndighed for drift af de klassiske ensembler og orkestre eventuelt i samarbejde med staten.<sup>146</sup> Ny strukturer fjerner gamle skel og skaber nye. Det nære lokale tilhørsforhold

er en styrke, som skal søges bevaret så vidt muligt, når forpligtelserne er regionale. Det bør indgå i undersøgelsen, hvordan sådanne hensyn bedst tilgodeses ved en eventuel ny struktur under regionerne.

## Bestyrelsens rolle

Når man har anskuet sådanne komplicerede styringsforhold fra orkestrenes og ensemblerens synspunkt, er en række problemer i den gældende struktur blevet synlige. De af orkestrene og ensemblerne, der er selvejende og dermed har en bestyrelse, er udfordret af, at de har mange forskellige interessenter omkring sig; tilskudsydere, samarbejdspartnere eller politiske organer.

Det er tydeligt, at orkestre og ensemblers governance-arbejde er besværliggjort af, at der et antal kommuner som fælles tilskudsyder plus staten for det enkelte orkester eller ensemble, hvor alle vil have del i det, orkestret eller ensemblet kan.

Det tynger ensemblerne og orkestrenes arbejde med godt ledelses- og bestyrelsesarbejde, at de skal holde sig orienteret og skabe netværk i mange kommuner — ingen skal føle sig glemt, for støttestrukturen under orkestret/ensemblet kan være så skrøbeligt, at hvis én kommune falder fra, vælter hele korthuset. Bestyrelserne kan ikke altid rumme lokalpolitisk kendskab hos alle tilskudsyder plus de øvrige relevante bestyrelseskompetencer. Men det forsøges. En bestyrelsesformand udtaler:

*"Vi må ikke komme ud i periferien, men vise at vi vil være med, og at vi kan for at fastholde [kommunerne]. I bestyrelsen forsøges det at udpege medlemmer, der kan repræsentere alle kommunerne."*

Formand

Som det ses, udpeges politiske repræsentanter for alle kommuner til at sidde i bestyrelserne nogle steder.

Denne løsning kan dog være problematisk i forhold til et af cultural governance-nøgleprincipperne; uafhængighed. Uafhængighed betyder, at man ikke repræsenterer andre interesser, der potentielt går mod institutionens - man skal som bestyrelsesmedlem kunne handle udelukkende for institutionens bedste.

Med tilskudsyderrepræsentanter i bestyrelsen udfordres uafhængigheden bl.a. fordi repræsentanten både vil have rollen som 'principal' og som 'agent' ud fra en den klassiske agency-teori. Politikeren vil have en tendens til både at sidde med tilskudsyder-kasket og institutionsledelses-kasket på<sup>147</sup>.

<sup>146</sup> Regionerne har ikke skatteudskrivningsret, hvorfor finansieringen alligevel skulle komme fra staten.

<sup>147</sup> Dette vil dog kunne modvirkes ved onboarding-kurser, som det nu indføres i andre sektorer, f.eks. forsyningssektorens bestyrelser se f.eks. Nielsen, Jens (2017) Ja tak, det vil vi også gerne have i Danske Kulturbestyrelser Nyhedsbrev, August 2017 fundet 10. november 2017 på <http://www.kulturbestyrelser.dk/2017/08/15/ja-tak-det-vil-vi-ogsaa-gerne-have/>

Bestyrelsen vil risikere at få en rolle som kontrollerende<sup>148</sup>, frem for strategisk. Paradokset om uafhængighed er ikke unikt for de danske orkestre og ensembler, men noget, man støder på generelt i kulturinstitutioners bestyrelser. Den australske forsker Ruth Rentschler beskriver, at man på den ene side opfordrer til uafhængige, innovative og entreprenante institutioner, men samtidig stiger kravene fra interessenter, hvilket lægger bånd på institutionens udøvende kræfter<sup>149</sup>.

*"[Lederen] har jo en bestyrelse og en formand [lederen] skal stå til ansvar over for. De andre har et politisk bagland, de skal stå til ansvar overfor, og udtale sig i overensstemmelse med. Og det kan jo skifte ved valg. Det giver nogle vilkår vi andre ikke har..."*

Formand

Det skal ikke forstås som en afvisning af engagerede politikere i bestyrelser generelt. Problemet er, hvis alle kommuner skal have repræsentanter ind i bestyrelsen i tilfælde af kommunalt samarbejde. Så stiger antallet af afhængige medlemmer, og sådanne bestyrelser står i fare for at blive dysfunktionelle.<sup>150</sup>

De to kommunale orkestre er karakteriseret ved, at lederens overordnede ikke blot er repræsentant for, men faktisk er kommunen - altså forvaltningen og det politiske niveau. Det kan fungere rigtig godt, men det er også en skrøbelig konstellation, der kræver en engageret, passioneret og reflekteret person på posten, men som kan blive skiftet ud, uden at orkestret selv har indflydelse på hvem efterfølgeren bliver. Ledelsessparring og omverdensagttagelse bliver mere smalspektret. Et advisory board kunne styrke konstruktionen og bidrage med nogle af de kræfter, en bestyrelse ideelt set har.

### God governance kan styrke det klassiske landskab

Meget af den kunst- og kulturspecifikke governance-forskning tyder på, at en velfungerende bestyrelse kan være med til at styrke det klassiske musiklandskab på vegne af og sammen med orkestret ved,

- at bestyrelsesmedlemmer vælges ud fra deres kompetencer og i overensstemmelse med det behov, den individuelle institution har
- at kompetencerne muliggør netværksrelationer til politisk ledelse, medier, fonde, erhvervslivet, styrelsen, kommunalforvaltning og civilsamfundet
- at bestyrelsen og ledelsen har et tæt strategisk samarbejde med veldefinerede roller og
- at bestyrelsen regelmæssigt evaluerer sig selv og organisationen<sup>151</sup>.

Alt dette betegner en strategisk kulturbestyrelse. Den australske forsker Ruth Rentschler arbejder med hypotesen om, at de bedste betingelser for governance i kulturinstitutioner skabes ved at balancere principperne om conformance/performance<sup>152</sup> — de fastlagte krav og de strategiske processer.

### Relevans

Opdraget til denne undersøgelse italesætter 'relevans' som en opgave, orkestrene og ensemblerne skal påtage sig. Men hvordan kan man som bestyrelse i et orkester eller ensemble gøre sig relevant - overfor ledelsen og institutionen, for kommunen, for brugerne? Bestyrelsens primære opgave er dels at kunne pege på andre aktører, fænomener og tendenser i det omgivende landskab, der kan styrke orkestret/ensemblens relevans. Dels kan bestyrelsen også selv skabe relevans gennem egne netværk, lobbyisme og generel tilstedeværelse i det omgivende miljø.

*"Man skal have bestyrelsesformænd for de selvejende kulturelle institutioner, som har politisk tæft... Andre i bestyrelsen skal have det tætte forhold til erhvervslivet."*

Bestyrelsesformand

Relevans skabes altså også gennem en stærk kompetencesammensætning i bestyrelsen, samt gennem en bred repræsentation. Som citaterne nedenfor viser, peger orkestrene og ensemblerne også selv på, at en diversitetspræget bestyrelse er til stor gavn for deres organisationer. Diversitet kan både være i forhold til kompetencer og professioner, repræsentanter fra kulturlivet og omverden, samt mere traditionelle identitetsmarkører som køn, alder, etnicitet etc.

*"Vi er en sammensat bestyrelse af både erhvervsfolk og politikere, med hver vores netværk. Så der går vi ind og støtter hinanden og siger: 'jeg åbner døren der...' på den måde har vi ingen skarpe skel mellem hvem, der gør hvad, men vi gør det, vi hver især har størst forudsætninger og muligheder for..."*

Formand

*"Det er meget værdifuldt, for hver især kommer med hver deres. Det er utrolig positivt at se hvordan folk kommer med hver deres tilgang og opfattelse af situationen, som netop kan belyse den, så vi får det bedste resultat i sidste ende. Man gør det, der er bedst muligt for orkestret. Og når bestyrelsen har besluttet, og jeg har nikket, at vi kan, så gør vi det. Så behøver vi ikke spørge flere om lov. Det giver manøvretygtighed, som kan være en fordel."*

Leder

148 Miller-Millesen 2003

149 Rentschler 2014, s. 69

150 Nielsen & Lyck 2007 s.35

151 Nielsen & Lyck 2007, Rentschler 2014,

152 Rentschler 2014, s. 163



## Bestyrelsen og civilsamfundet

Ensemblers og orkestres bestyrelser er for langt de flestes vedkommende ulønnede. De udgør frivilligt arbejde og repræsenterer den kraft i civilsamfundet og lokalmiljøet, som var den oprindelige årsag til institutionens opståen. De er ikke selv afhængige af institutionens økonomi. Bestyrelserne kan med fordel tænke på at genoptage den demokratiske fortalervirksomhed grundlæggerne havde i en bredere offentlighed. Bestyrelser kan styrke landskabet for den klassiske musik og de professionelle ensembler ved at tage ordet i offentligheden, dele oplevelse på sociale medier, skrive til aviser og politikere, udøve lobbyvirksomhed og blande sig i debatten op til budgetvedtagelser og valg i kommunerne.

En særlig styrke ville det være, hvis publikum kunne inddrages aktivt i fortalervirksomheden. Det kunne være gennem venneforeninger eller lignende med en aktiv kommunikationspolitik.

De ansatte vil måske fremstå afhængige i debatten, men skal alligevel ytre sig offentligt. Og de kan jo frit dele og like, hvad bestyrelses- og publikumsrepræsentanter oplever. Til opnåelse af dette hører også en bevidst relationsopbyggende Audience Developmentstrategi, som tidligere omtalt.

Samlet set tror vi, at dette ville kunne påvirke den lokalpolitiske og eventuelt landspolitiske debat om den klassiske musik, som i dag trods det høje kvalitative niveau fremstår legitimitetsudfordret.

## SWOT

### Styrker

- God governancepraksis
- Engagerede bestyrelsesmedlemmer
- Lokalpolitisk opbakning

### Svagheder

- Uhåndterlig styrings- og finansieringsstruktur
- Små administrationer
- Afhængige bestyrelsesmedlemmer – bestyrelsesmedlemmer indvalgt på vegne af kommuner eller andre interessenter
- Manglende bestyrelseskompetencer
- Svag bestyrelsesfunktion

### Muligheder

- Vidensdeling mellem bestyrelser
- Ændringer i styrings- og finansieringsstrukturen
- Undersøgelse af regionerne som egnet styringsniveau
- Advisory boards for kommunale orkestre

### Trusler

- Kommunal uenighed om tilskuds niveauer
- Statslig upåvirkelighed og fortsatte nedskæringer uanset argumenter

Yderligere statslig omprioritering af lokalt forankrede institutioners midler (i.e. Copenhagen Phil og Sønderjylland Symfoniorkester)

## Anbefalinger

### Vi anbefaler:

- At bestyrelserne afspejler den kompleksitet, den ledelsesmæssige opgave består af. Kompetencerne bør muliggøre netværksrelationer til politisk ledelse, medier, fonde, erhvervslivet, styrelsen, kommunalforvaltning og civilsamfundet.
- At bestyrelserne arbejder struktureret med kompetencesammensætning og kompetenceudvikling.
- At det for kommunale orkestre overvejes, om den nødvendige sparring og netværksrelation skal suppleres med et advisory board til støtte for musikchefen/ensemblechefen.
- At bestyrelserne gennem deres sammensætning styrker en lokal forankring.
- At bestyrelserne i højere grad mobiliserer en tydelig opinion til fordel for orkestre og ensemblers lokale opbakning.

### Vi anbefaler endvidere:

- At alle kommuner og deres befolkninger bør tilgodeses af basisensembler og symfoniorkestre
- At det til realiseringen af en lige-fordelt symfonisk og kammermusikalsk dækning baseret på et styringsmæssigt enkelhedsprincip og demokratisk kontrolprincip undersøges, om regionerne ville være en egnet myndighed.
- At det i den forbindelse overvejes at give tilladelse til, at regionerne driver kulturinstitutioner.

## INSPIRATIONSMATERIALE

### Litteratur:

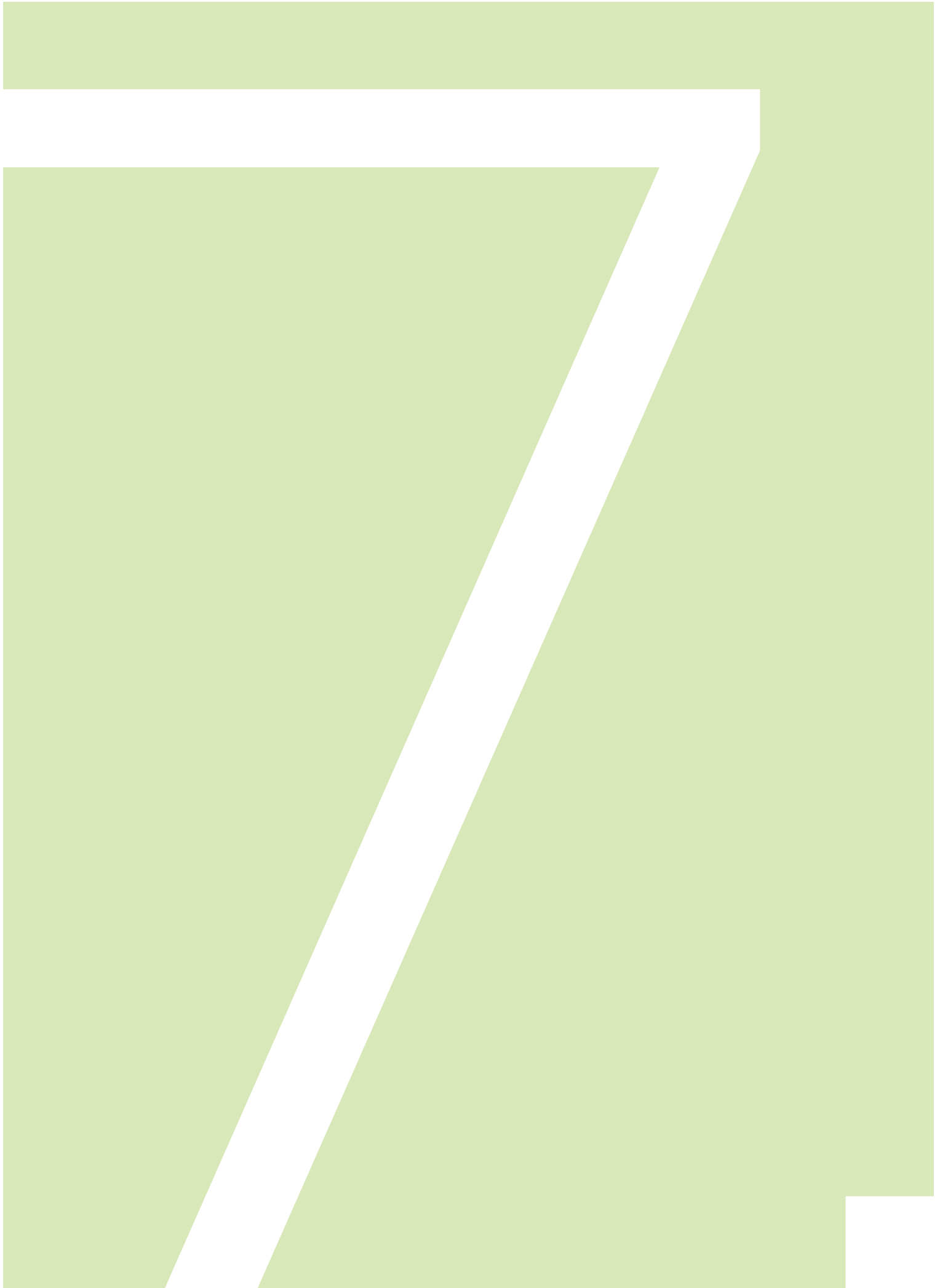
Chris Cornforth: The Governance of Public and Non-Profit Organisations: What do boards do? (2003)  
Graeme Nahkies: Getting on Board - a governance resource guide for arts organisations (2014)  
Ruth Rentschler: Arts Governance - people, passion, performance (2014)

### Foreninger:

Densembler og orkestrO - Danske Ensembler, Orkestre og Operainstitutioner: [www.deoo.dk](http://www.deoo.dk)  
Danske Kulturbestyrelser: [www.kulturbestyrelser.dk](http://www.kulturbestyrelser.dk)

### Online ressourcer:

ABO - Association of British Orchestras' publikationer: <http://www.abo.org.uk/developing/publications.aspx>  
Board Source: [www.boardsource.org](http://www.boardsource.org)



## 7. PARTNERSKABER OG NYE SAMARBEJDSFORMER

Som det vil fremgå af beskrivelserne i dette afsnit, omfatter ensemblernes og orkestrenes relation til omverdenen et væld af forskelligartede partnerskaber og samarbejder, opbygget gennem årene omkring opfyldelse af forskellige formål. Men inden vi ser nærmere på hvad der allerede laves, og hvordan det kan styrkes i fremtiden, er det på sin plads med lidt begrebsafklaring. For selvom vi nok alle har en følelse af, hvad samarbejder og partnerskaber vil sige, så er der nogle forskelle og pointer, som det er vigtigt at være opmærksom på:

**Jan Toftegaard Støckel fra SDU beskriver partnerskaber som:**  
*"...et forpligtende, struktureret samarbejde mellem organisationer, der ved at kombinere deres kompetencer varetager serviceopgaver og udvikler ydelser og processer. Partnerskab er en dynamisk proces, der konstant vil være under forandring og stå til forhandling."*

Han fortsætter med at forklare, hvordan partnerskaber adskiller sig fra samarbejder, ved at lægge vægt dels på, at der skal foreligge en formel partnerskabsaftale, dels ved at partnerskabet skal integreres i parternes eget bagland således, at nye og gamle aktiviteter/processer kan foregå samtidigt.<sup>153</sup> Han lægger således vægt på den formelle dimension, på kombinationen af kompetencer og på den dynamiske proces.

Niels Åkestrøm Andersen, sociologiprofessor på CBS, tilføjer nogle andre egenskaber ved partnerskaber som også kan være relevante at have med: At det skal være præget af en ligeværdighed, et dialogbaseret fællesskab, tillid og respekt.<sup>154</sup>

Endelig lægges der i Roskilde Biblioteks rådgivende arbejde om partnerskaber vægt på, at der gennem partnerskaber skabes noget, parterne ikke kunne skabe selv, og at begge parter får noget ud af partnerskabet, altså win-win.<sup>155</sup>

Men hvordan forholder det sig i dagens ensemble- og orkesterverden? Ensemblernes og orkestrenes samarbejds- og partnerskabsrelaterede aktiviteter kan opdeles i aktiviteter rettet mod særlige målgrupper (børn, unge og øvrigt publikum), økonomi og lokal forankring:

### Målgrupper

#### De kendte målgrupper, og lidt nyt

Ensemblerne og orkestrene samarbejder med hinanden, med festivaler, spillesteder og kulturinstitutioner, og indgår partnerskaber

omkring særlige aktiviteter med henblik på at opfylde deres opgave med at få et stort publikum ind, fastholde dem de allerede har og nå nye publikumssegmenter, arbejde lokalt og komme rundt i landet endda internationalt, samtidig med at de effektiviserer PR, billetsalg etc., så udgifterne holdes nede. De samarbejder både omkring idéudviklingen og når aktiviteterne reelt gennemføres.

Samarbejderne mellem ensemblerne og orkestrene kan handle om de store co-produktioner og om fælles marketing. De udveksler koncerter mellem hinanden, og deler dermed publikum. De samarbejder med hinanden om gennemførelsen af større værker, og i enkelte tilfælde samarbejder de ligefrem om større komponistbestillinger. De samarbejder også nogle gange om noder og hvis de lige mangler en musiker.

De samarbejder med festivaler som i forvejen tiltrækker et ungt publikum, som Roskildefestivalen, SMUK-festivalen eller Distortion, og med andre festivaler for et særligt klassisk publikum, som til Rued Langgaard-festivalen. Det er vigtige platforme for at nå uden for den hjemlige base, men samtidig nå interesserede nye publikummer uden at skulle gøre det store PR-arbejde selv.

De opbygger partnerskaber, hvor man gensidigt er interesseret i at udforske en kunstnerisk bane, nå et publikum og skaffe en indtægt, til fælles fordel. Her kan bl.a. nævnes samarbejderne med de store musikhuse om nogle af de mere populær-musikalske programmer: Filmmusik-co-produktioner og samarbejder med populære kunstner.

*"Når vi er ude med hele orkestret til nytårskonserter og sommerkonserter, julekonserter, så går vi i partnerskab med et regionalt spillested."*  
Leder

*"Folkene fra det kommercielle musikhus kommer fra pladeindustrien. De kommer fra en behård kommerciel verden. De tænker KUN kommercielt. Det er det eneste der står i hovedet på dem. Det har vi lært meget af. Vi har også slebet nogle kanter på dem."*

Leder

153 Toftegaard Støckel, 2007, s. 6.

154 Åkestrøm Andersen, 2006.

155 Roskilde Bibliotekerne.

*"Jeg kunne enormt godt tænke mig at teame op med universitetet og (en forlystelsespark), i forhold til at undersøge helt nøjagtigt, hvad det er borgerne føler, tænker og handler på. Det er nyt på alle landsdelsorkestrene. Vi bliver nødt til at vide mere!"*

Leder

Partnerskaberne handler bl.a. om samarbejde om PR-strategi og image. De handler om at opfylde kravene, men de handler også om at skabe lokale traditioner, årligt tilbagevendende arrangementer som lokalbefolkningen holder af – uanset om det er et område, hvor de kan tiltrække flere tusinde, eller det er et område med bare et par hundrede borgere. Disse partnerskaber eller samarbejder mellem organisationer eller institutioner handler grundlæggende om at optimere dele af virksomheden, opfylde mål og mindske udgifterne.

Co-produktioner med andre kulturinstitutioner (f.eks. operaer, teater, museer og danseensembler) skriver sig ind i den samme historie om at kunne løfte i fællesskab. Her er i vidt omfang tale om partnerskaber om tilbagevendende co-produktioner, hvor man deler hinandens publikum og dermed når bredere ud. Man går sammen om billetsalg og marketing og kombinerer hinandens faglige kompetencer til noget, som er større end de enkelte dele. De

kan også være fælles fondssøgning og fælles prøvetid ved turnéproduktioner. Co-produktionerne er typisk også produktioner som har en chance for at komme i medierne og få noget af den omtale, det ellers er svært for ensembleerne og orkestrene at skaffe:

*"Orkesteret samarbejder med mange andre udøvende kulturinstitutioner - I samarbejde med dem kan vi magte større opgaver sammen og generelle samarbejdsprojekter med disse aktører fører til et større udvalg af koncertgenrer, hvilket, som regel fører til nye publikumssegmenter. Samtidig giver et samarbejde på tværs af kulturinstitutioner et forum for udveksling af ideer og inspiration, hvilket i høj grad er udviklende og værdifuldt for orkestret."<sup>156</sup>*

Samarbejder på det praktiske plan om IT og økonomisystemer, kan være en lavpraktisk måde at spare ressourcer. Det ses enkelte steder allerede og vil givetvis være et område, hvor vi ser en udvikling i fremtiden:

*"Der er mange måder at gøre det billigere på. Også med software: Hvorfor bruger vi ikke det samme system til hjemmesider, så vi kunne snakke sammen og hjælpe hinanden. Der er en organisatorisk*

156 | Randers Kammerorkester, Rammeaftale 2014-17.



*mangel på samling, som kunne gavne byen og alle institutioner.”  
Formidlingsmedarbejder*

Samarbejdet på tværs i kulturlivet er en kilde til målopfyldelse, men det er også en vigtig kilde til udvikling af spændende nye ideer. Endelig kan samarbejdet føre til en generel styrkelse af kulturlivet – lokalt og nationalt. Alternativet, at se hinanden som konkurrenter, kan ikke anbefales, det kan kun føre til en fælles undergang.

## Børn

Som det fremgår af afsnittet om børn og unge, er børn en målgruppe, som er stærkt repræsenteret på listen over samarbejdspartnere, først og fremmest fordi børnene bedst nås via institutioner (børnehaver, skoler og musik-/kulturskoler). Hvis man bruger forældrene, vil man kun nå et ganske lille, og ikke repræsentativt, udsnit af befolkningen.

**Samarbejderne med skolerne** (og i mindre omfang børnehaver, da der er færre samarbejder i dag) er formaliseret gennem ensembleernes og orkestrenes rammeaftaler og i mindre grad gennem skolernes læreplaner. Det betyder, at regler og lover indrammer samarbejdet.

Trods den gensidige forpligtelse kan være en stor udfordring at nå frem til skolerne, til ”rette vedkommende”, at få lavet aftalerne og sikre dem på længere sigt. Ikke pga. manglende vilje, men fordi skolerne bliver kontaktet af mange aktører, som alle skal overvejes hver enkelt gang, ofte af den enkelte lærer. Der ligger en stor opgave i at få effektiviseret dette arbejde, da det pt kræver meget store ressourcer i ensembleerne og orkestrene og har en usikker placering i skolens planlægning:

*”Det skal ikke være noget, lærerne skal tænke over. De har begrænset tid til at tænke og planlægge. Det skal simpelthen bare komme. Og det kan måske lyde sådan lidt gammeldags og kedeligt, men langt hen ad vejen tror jeg, at det er måden at gøre det på. Og når man så sådan får kørt det på skinner, så bliver det en tradition.”  
Formidlingsmedarbejder*

På det praktiske niveau etableres samarbejderne med skolerne på nuværende tidspunkt enten som en direkte kontakt fra ensemble og orkestre til den enkelte skole, som pakke-tilbud organiseret gennem kulturkonsulenter el. lign., eller som kommunale programmer, måske ligefrem partnerskaber. Det er ikke ligegyldigt, hvem der samarbejdes med her, eller om der samarbejdes med nogen om denne opgave.

*”Kommunen har nedlagt sin skoletjeneste, hvilket har gjort det svært på kort varsel at finde en ny struktur som kunne imødekomme alle de klasser, som gerne vil høre os fordi dækning til transport ikke længere er tilgængelig. Vi arbejder på at finde en model for fremtiden, som kan*

*komme flest mulig i møde, da vi oplever en stor interesse for vore skolekoncerttilbud. Det kræver imidlertid en tæt dialog med skolerne, som på deres side oplever kamp på timeplanen.”<sup>157</sup>*

*”Kulturtjenesten spiller en stor rolle. Uden den ville det ikke være muligt at indfri den statslige rammeaftale.”<sup>158</sup>*

Der er dog også orkestre som foretrækker at kommunikere direkte med skolerne og har gode erfaringer med det, når først de har fået opbygget kontakten til de enkelte lærere:

*”Og det fantastiske ved det er jo også, at der er ikke nogle mellemlid. Altså jeg skulle ikke først skrive ud. Altså jeg har direkte kontakt med lærerne. Og det har jeg fundet ud af, det er en kæmpe fordel, at der ikke er flere led.”  
Formidlingsmedarbejder*

Den direkte forbindelse mellem formidlingsmedarbejder og lærer er på den ene side ressourcekrævende. På den anden side muliggør den personlige kontakt, under de rette betingelser, en mere dialogbaseret relation og mere ligestilling. Der er et dilemma mellem på den ene side et ønske om effektivitet og på den anden side et ønske om at styrke de lokale aktørers engagement.

Det nationale kompetencecenter LMS (Levende Musik i Skolen), som i 2015 sendte 97 koncerter ud til 28 af landets kommuner<sup>159</sup>, spiller på nuværende tidspunkt ingen rolle i forhold til ensembleerne og orkestrene. Deres kompetencer har hidtil rettet sig mod at programlægge mindre ensembler og hjælpe dem med at udvikle et relevant undervisningsmateriale, som er tilpasset skolernes læreplaner. Mellem 10 og 20 procent af deres koncerttilbud omfatter klassisk musik eller samtidsmusik. Der er kun beskeden koordinering mellem ensembler, orkestre og LMS. En enkelt undtagelse er Thisted, hvor LMS er bevidste om at ingen af ensembleerne eller orkestrene tilbyder koncerter på fast basis. Fælles for LMS, ensembler og orkestre er, at ingen af dem samarbejder med skolerne om undervisningen. Tilbuddene er et supplement til undervisningen, hvor fokus er på formidlingen af den levende kunst. Musikerne kommer på besøg på skolerne, og børnene besøger koncertsalene, der er ingen yderligere kontakt.

I Bremen har man valgt en mere radikal samarbejdsform, idet det lokale symfoniorkester har fået øvelokale på en lokal skole. Et sådant partnerskab forudsætter stadig stærke kommunikationskanaler og gensidig respekt for hinandens faglighed. Men hvis det fungerer, er der nogle helt unikke muligheder for samarbejder helt fra hverdagens ”kiggen forbi” til store co-produktioner.<sup>160</sup>

<sup>157</sup> Esbjerg Ensemblet, Årsrapport 2016, s. 8.

<sup>158</sup> Ensemble Storstrøm, Årsberetning 2016, s. 9.

<sup>159</sup> LMS - Levende Musik i Skolen, Årsrapport 2015, s. 12.

<sup>160</sup> Die Deutschen Kammerphilharmonie Bremen: <https://www.kammerphilharmonie.com/de/orchester/portrait>; <http://the-culture-change-code.com/content/successful-organisations/the-german-chamber-philharmonic-orchestra-bremen/>

At udvikle relevante **undervisningsmaterialer**, både værkintrouktioner og pædagogiske oplæg før, under og efter koncerterne, samt formidlende koncertformater, repræsenterer fagligheder som ikke traditionelt har været iboende de klassiske orkestre. Disse opgaver løses i dag delvist af ensemblerne og orkestrene selv, da mange orkestre med årene har opbygget en vis erfaring på området, og flere har ansat formidlingsmedarbejdere. Men de høje krav til professionalisering på alle niveauer begrunder samarbejder også på dette område, nogle er allerede i gang:

- Hidtil har landsdelsorkestrene samarbejdet med hinanden om udvikling af undervisningsmaterialer og pædagogiske formidlingsprojekter. Med det nystartede DEOO er det planen at udvide samarbejdet til alle ensembler og orkestre.
- Enkelte ensembler og orkestre samarbejder med lokale professionshøjskoler om kompetenceudvikling af medarbejderne i forhold til formidling til børn og unge. Denne form for samarbejde kan med fordel udvikles til egentlige partnerskaber, da der er meget at vinde for begge institutioner.

*”Det er vigtigt at vi gør det [laver skolekoncerter]. Da vi havde flere penge havde vi mulighed for at få [en lærer fra professionsuddannelsen] til at lave noget materiale for os. Rigtig fint materiale. Det har vi desværre ikke råd til lige nu, men det var et materiale som var godt for skolerne. Kombinationen af høj kvalitets-undervisningsmateriale og at de fik musikere stillet til rådighed kvit og frit. Det var en god kombi”.*  
Musiker

Flere ensembler og orkestre har samarbejdet med formidlere, bl.a. skuespillere, for at styrke organisations interne formidlings- og kommunikationskompetencer.

*”Vi har en aftale med en teaterinstruktør, og han kommer og laver et kursus for os om, hvordan man står på en scene og snakker og præsenterer ting, (...) Så vi får lidt fra teaterverdenen ind. (...) når man snakker til publikum, som vi alle sammen gør jævnligt. Vi kan alle sammen blive bedre til det.”*  
Leder

Den faglige forståelse af, hvad der kan være brug for i skolen til de forskellige klassetrin, til en stor gruppe børn, er en faglighed, som det kan være en fordel at hente ind gennem samarbejder. Men i forståelsen for musikken selv, der er det vigtigt at have orkestrenes egne medarbejdere, musikere, dirigenter og også komponister, med inde over. Derfor er der reelt grundlag for nogle stærke partnerskaber på området. Ingen af parterne kan undværes.

Trods interesse og vilje, når orkestermusikken ikke ud til alle landets skoler. Ensembler og orkestre prioriterer i første omgang de kommuner, de har umiddelbare økonomiske forpligtelser overfor, og dem når de også allesammen. Men der er en større efterspørg-

sel, da mange skoler stadig ikke får besøg af hverken basisensembler eller landsdelsorkestre:

*”Vi har ventelister på skolerne f.eks., selvom vi spiller 50 skolekoncerter om året, så .. Det er ikke noget som helst problem at komme ud.”*  
Formidlingsmedarbejder

Problemet ligger i ressourcerne. Orkestrene har i dag et tæt program med en fordeling mellem formidling og kerneprogram. Men de danske orkestre er små for symfoniorkestre at være. Når symfoniorkestre i udlandet eksempelvis kan nå ud til flere skoler end de danske orkestre på årsplan skyldes det, at disse orkestre er ca. 1/3 større end de fleste danske. Der er omkring 100 musikere. Det betyder, at de spreder sig ud på flere skolebesøg, hvor orkestrene deler sig op i mindre grupper i klasserne.

## Unge

I forhold til de unge fylder strategiske samarbejder med uddannelsesinstitutioner, hvor eleverne kommer til skolekoncerter i stil med folkeskolens tilbud, men aldersmæssigt tilpasset, en mindre del. Disse tilbud rettes overvejende mod uddannelser som tilbyder musikundervisning (gymnasium, hf og i et meget lille omfang handelsgymnasium).

*”Vi har 2 grupper unge: Der er gymnasieelever - grunden til at vi er nødt til at skelne mellem dem er, at gymnasieeleverne er det muligt at lave et musikalsk projekt sammen med, det er den eneste ungdomsuddannelse, der stadig har musik på skemaet, så det er af praktiske årsager, dem kan vi tale med om specifikke projekter, korprojekter o. lign..*

*De andre ungdomsuddannelser, som også er et publikumssegment for sig, fordi dem kan vi ”kun” nå på en koncertproduktion. Ikke på et samarbejdsprojekt.”*

Formidlingsmedarbejder

Der findes mange forskellige ungdomsuddannelser som ensemblerne og orkestrene kan samarbejde med, flere end de kan overkomme. Enkelte ensembler og orkestre har koordineret deres indsats så de skifter mellem institutioner fra år til år:

*”Vi lavede et samarbejde med efterskolerne og så et kæmpe gymnastikshow med en fortælling og så symfoniorkestret. Og det skal så rulle hvert andet år - gymnasiet det ene år, efterskolerne det andet. Det var en helt fantastisk dynamik, det kunne skabe. Og der har vi et tæt samarbejde om, hvad det skal handle om, hvor skal vi hen.”*  
Formidlingsmedarbejder

På lignende måde etableres både løse samarbejder og faste partnerskaber med lokale kor fra de lokale gymnasier, til særlige begivenheder og højtidere. Et markant fald i koraktivitet på gymnasier-



ne har dog på det seneste udfordret denne tradition. Det handler om at de forpligtende samarbejder kommer under pres i en stadigt mere individualiseret verden.

*“De gennemgående overvejelser, når jeg taler med musiklærere rundt omkring, på hvorfor gymnasiekorene har vigende tilslutning, går på, at de unges (og måske også mange voksnes) fritidsliv i højere grad er domineret af aktiviteter, man kan lave individuelt. Fitnesscenteret kan man gå ned i alene uden at skulle aftale med andre og uden at reservere et fast ugentligt tidspunkt, hvor man dyrker sport. Navnlig det at afsætte et ugentligt tidspunkt, hvor man er forpligtet til noget, er åbenbart ikke noget, de unge er vilde med. Det ser man også i almindelige idrætsforeninger. Nogle har også talt om en X-faktor-isering af sang. Altså at unge hellere vil synge solo end i kor.”*

*Ekstern informant*

Ud over de musikfaglige sammenhænge kan ensemblerne og orkestrene, både deres musik og deres arbejdsform, anvendes i forskellige samarbejdssammenhænge. Et enkelt ensemble har lavet et samarbejde med et af de lokale gymnasier om forebyggelse af stress:

*“... fx spiller vi på det lokale gymnasium lige i begyndelsen af den uge, hvor alle eleverne skulle op til eksamen. De fik sådan en time, hvor de selv kunne falde til ro, for vi har fem uddannede yogalærere blandt personalet. Det er en stor gave, og tak for det, og det er en ren tilfældighed.”*

*Leder*

På en handelsskole byder et andet orkester de erhvervsstuderende på kurser i spontanledelse, gennem direktion. Denne type samarbejde opstår typisk ved en tilfældighed som lokale ideer, der vok-

ser ud af nogle særlige betingelser. Men de kan med tiden vokse til en fast model, hvis begge parter kan finde ud af at sikre samarbejdet, uden det koster for stor indsats for nogen af dem.

Samarbejder med musik-, billed-, balletskoler etc. om formidlings-samarbejder, har typisk fokus på at involvere de unge (og i nogle tilfælde også børnene) i medskabende processer. De er meget populære, både blandt de unge og blandt de involverede samarbejdspartnere.

*“Og der har vi et fantastisk samarbejde med HF, som har en uddannelse (...) hvor de har design, de har musik, og de har teater, og der bruger vi teaterleverne og har et fantastisk samarbejde med deres teaterlever som udfylder nogle af de her roller, som vi så laver et samarbejde med. Så det ikke “bare” er musikken, der spiller, men der er et lille drama. Og balletskolen er med også. Dem arbejder vi meget sammen med.”*

*Formidlingsmedarbejder*

*Der lavede vi Stravinskys Sacre i en version for blæserkvintet. Vi lavede den sammen med børn fra balletskolen, som er en del af Det Kongelige. De lavede en moderne version, bl.a. med en breakdancer men beholdt meget af den oprindelige koreografi. Det var bare så godt lavet og på sådan et helt utraditionelt sted. Det var virkelig spændende og publikum ville se det sted. Det var et af de bedste projekter, vi har lavet, synes jeg.”*

*Musiker*

Denne type samskabende samarbejder hvor de unge danser eller tegner til musikken, hvor musikskoleelever spiller side-by-side med de professionelle musikere, eller hvor gymnasiekor synger med orkestrene, har ofte en projektagtig karakter. I nogle tilfælde





udvikles efterfølgende egentlige partnerskaber om større tilbagevendende co-produktioner, hvor begge parter leverer faglige kompetencer til en fælles dynamisk proces.

Relationen med de unge i denne type projekter er som oftest opbygget omkring tværinstitutionelle samarbejder, hvor aktiviteterne er underlagt alle deltagende institutioners rammer og mål. Det kan skabe nogle spændende innovative processer, når partnerskaberne blomstrer, og ideerne spirer. Men kravet om fælles fodslag kan også begrænse friheden og udviklingsmulighederne. Hvis man for alvor vil have de unge selv inddraget, er der brug for en særlig slags partnerskaber, som bygger på dialog, respekt og tillid:

*"Da vi hørte om projektet første gang, rystede vi på hovedet og sagde, at det aldrig ville komme til at fungere. (...) Det var kl. 20, og de skulle have en øl bagefter. Vi tænkte, der kommer jo ikke et øje.. Men der var stuvende fuldt, for de sendte det bare rundt i deres kanaler. Alle de unge kom, de stod ude på gaden for at komme ind. (...) Det var ikke nemt tilgængelig musik, men han havde på en eller anden måde formidlet at: Prøv nu bare at åbne og hør, og så kan I få den idé...bare lad det komme til jer. (...) "*

*"Det vi lærte af det var, at de tog deres eget bagland med ind. Da de havde siddet i projektudvalget og snakket om, hvordan de skulle annoncere, så sagde de: I skal ikke annoncere, det ordner vi. Det var meget vigtigt, at det var uformelt. Derfor bliver det interessant, når vi spørger: Kan man forestille sig det i nogle faste rammer? Ja, men i det øjeblik vil vi vil institutionalisere alting, fordi det er det, vi plejer at gøre, så er noget af det allerede smuttet, for det der var i det, at det var mere deres projekt, end det var vores. Vi skulle bare stille os til rådighed med en skide-dygtig formidler."*

*Formidlingsmedarbejder*

Denne medproducerende arbejdsform rammer ned i nogle centrale processer omkring arbejdet med nye publikummer: De skal ville det, opleve at blive taget alvorligt og blive hørt.

Både i forhold til de samskabende samarbejder med forskellige kunstneriske skoler, og i de samproducerende partnerskaber med de unge selv, bliver deltagernes indflydelse mere dialogisk, fordi de inviteres til at være medproducenter på forskellig vis. Casper Hvenegaard-Rasmussen taler i denne forbindelse om en brugerinddragende strategi<sup>161</sup>, hvor der skabes en relation, fordi de unges aktive deltagelse skaber en anderledes direkte forbindelse mellem deltagerne. Hvis samarbejderne med de unge opbygges omkring særlige unge-venneforeninger, kan samarbejdet hænge på nogle få personer, hvilket gør det meget sårbart for personfravald:

*" Vi har en afdeling af universitetet her og så lavet en 'Symphony-club', hvor de kan få nogle billige billetter. Så skal de til fest. De klær sig pænt*

*på, får nogle billige billetter og sætter sig ind og hører det, de kender. Noget de ved er godt. (...) Det er en lille skare. Der var én som var meget aktiv. Nu er hun gået ud!"*

*Musiker*

Denne nære relation er på den ene side partnerskabets nerve og styrke. På den anden side rummer den sårbarheden, idet projekterne kan være så afhængige af enkeltpersoner, at det hele falder fra hinanden, når der er generationsskifte, hvad der i sagens natur vil være meget ofte i ungemiljøer. Den sårbarhed forsvinder, hvis der samarbejdes med venues, som når langt ud. De kan dog ikke erstatte hinanden.

### Fødekæde og musikskoler

Fødekæden udgør en særlig samarbejds konstruktion, hvor det er relationen, udvekslingen af viden og erfaring, undervisere og elever, som danner kernen. Forpligtelsen til at bidrage til en musikalsk fødekæde ligger i orkestrenes og ensembleernes aftale med staten: De skal bidrage til at styrke musikudøvelsen blandt børn og unge, bidrage med talentudviklingen.

Samtlige ensembler og orkestre har samarbejder med de lokale musikkonservatorier, Musikalske grundkurser (MGK), talentskoler, musikskoler og lokale amatørorkestre. Det har de, fordi de er en del af nogle forbundne kar. De gør det, fordi de skal, og fordi de har brug for hinanden. Men frem for alt gør de det, fordi de har opdaget, at det betyder noget.

*"Orkestret er en central kulturinstitution i vores lokalsamfund. En generator for mange ting. For vækstlaget, konservatoriet, amatørorkestre, kor. Der er ikke det, vi ikke er involveret i, i periferien, i vores daglige arbejde. Det er totalt centralt."*

*Musiker*

Samarbejderne er der alle steder, for musikerne indgår i de lokale musikliv som undervisere og inspiratorer. De er i gadebilledet, og folk kender dem. Nogle steder fylder musikernes undervisning på den lokale musikskole eller MGK en del af stillingsbeskrivelsen. Andre steder samarbejder ensemblerne og orkestrene som kulturinstitutioner med musikskolerne om workshops og projekter. Det er i et vist omfang tilpasset nogle lokale vilkår og præget af det personlige forhold mellem ledere.

*"Man har et rigtig godt samarbejde med de andre institutioner. De er alle sammen i nærheden af hinanden, og holder fællesmøder hver anden måned. (Teater, museer, bibliotek, værket, [spillestedet], musikskolen). Dvs. man prøver at tage hensyn i forhold til tilrettelæggelse af program, og at samtænke. Det gør det nemt for musikerne at gå ned og undervise og nemt at smutte forbi et kontor personligt, frem for at sende mail."*

*Leder*

<sup>161</sup> Hvenegaard-Rasmussen 2016, s. 9.

Nogle steder udvides samarbejdet med musikskolerne til også at omfatte samarbejde med folkeskoler og sociale boligområder. Denne type projekter er umulige uden stærke forpligtende relationer til de lokale myndigheder og de involverede boligområder.

Samarbejdet med konservatorierne er ligeledes afhængige af lokale forhold.

*"...vi har jo en længere liste af løbende projekter, hvor vi har samarbejdsrelationer med konservatoriet. Altså lige fra orkesterpraktik, de kandidatstuderende på orkesterlinjen har jo en del af deres undervisning her og får anciennitetspoint for de uger, de afvikler her i orkestret. (...) Så her er det faktisk formaliseret på den rigtige måde, som man skal. Men så har vi jo solistopræden, og vi har stunt-konkurrencer. Vi er fælles om instruktører til vores (...) -ungdomssymfoniorkestre. Vi leverer nogle af vores gæstesolister til nogle af deres master classes og sådan noget, så der er en stor berøringsflade, kan man sige."*

Leder

Der er masser af muligheder, men at få det til at ske kræver mere end bare et musikalsk slægtskab. Der skal god vilje og gode relationer til. Men nok også en gensidig forståelse af, at man er en del af ét og samme musikliv, og at man ikke kan undvære hinanden.

*"Hvis Aarhus for alvor skal sætte barren højt inden for talentudvikling, er det helt afgørende, at der etableres et samarbejde mellem alle de instanser, der arbejder med børn og unge talenter: Skoler og fritidsklubber, kulturskoler, foreninger, kunstneriske uddannelser, kunstnere og de etablerede kulturinstitutioner samt i mødet med for eksempel beskæftigelsesystemet."<sup>162</sup>*

Der sker en masse rundt omkring i landet, ensembler og orkestre er involveret i arbejdet med udvikling af fremtidens musikere. Men der er steder, hvor det kan gøres endnu bedre. Systematisk indsamling af erfaringer på området kunne være et godt sted at starte, så der er viden om, hvad der gøres, hvad der virker, og hvad der skal forbedres. Som det er i dag, er der ingen ud over de lokale musikskoleledere og musikchefer på ensembler og orkestre, som virkelig kender omfanget af disse samarbejdsprojekter. Dernæst er det vigtigt at aktiviteterne synliggøres mere, både lokalt og nationalt. Kravet om at styrke fødekæden og den musikalske talentudvikling er et krav, som orkestre og ensembler måles på. Men måske aller vigtigst så er det et område, hvor de er med til at tegne fremtidens musikliv.

## Outreach

En særlig del af ensemblernes og orkestrenes samarbejder handler om outreach, aktiviteter rettet mod særlige befolkningsgrupper

(som måske, måske ikke kan blive fremtidens publikum), baseret på aktiviteter uden for den traditionelle koncertsal. Alene det at aktiviteterne finder sted uden for eget spillested understreget behovet for stærke samarbejdspartnere eller ligefrem partnerskaber.

Samarbejderne kan rette sig mod plejehjem, hospitaler, demensgrupper og foreninger for psykisk syge, hvor der skabes trygge events som passer lige til deres behov, enten ude eller i koncertsalen.

*"Når der er to musikere, der tager ud og møder en gruppe på ti stressramte psykisk syge borgere for at snakke om, hvad musik kan give en i ens liv. Og det kan godt være, det udvikler sig til, at det ikke kun handler om klassisk musik, men musik i det hele taget for så vidt de har et greb om dem."*

Leder

*"Ligesom at demens-foreningen henvendte sig til os og sagde: 'De medlemmer, vi har, er ofte lidt nervøse for at komme til koncerterne, kan vi finde på et eller andet sammen i stedet'?" Så vi inviterer dem ind til en del af vores prøve. Så skal de bare sidde der en times tid. Så kan de prøve af om de kan holde til det. Og så kan det være de kommer til koncerter. Om ikke andet så har de oplevet musikken."*

Formidlingsmedarbejder

Koncerter i boligforeninger eller private hjem, i samarbejde med den lokale venneforening og boligforeninger, når ligeledes ud til nye målgrupper:

*"Så har vi en venneforening, der støtter rigtig kraftigt op om det, blandt andet ved at der næsten hver gang, vi tager til udlandet er så og så mange – og det kan være op til tyve venner som for egen regning tager med for at opleve ensemblet på udebane. Det er selvfølgelig noget, der omvendt giver vores udenlandske partnere mulighed for at præsentere sig over for en – godt nok lille og lidt speciel, men alligevel – det er en målgruppe, som tager budskabet om deres oplevelser i udlandet med tilbage til landsdelen."*

Leder

*"Det er vores hus- og boligforeningskoncerter, for vi er jo for en tre fire år siden begyndt at rykke ud i private hjem, og især i nogle boligforeninger. Forskellen er simpelthen den, at man kan spille for mange flere i boligforeningen, end man kan i en privat dagligstue, men funktionen og formålet er nøjagtig det samme. (...) Så er der selvfølgelig samtaler med de borgere vi møder der, så de også finder ud af: Nå ja, de er slet ikke så finkulturelle, højtidelige, som man måske troede, og: ja – der er måske også noget om, at det kunne give rigtig meget mening at høre den der musik i et lokale, hvor der er lidt højere til loftet, lidt bedre akustik"*

162 Kulturpolitik 2017-2020, Aarhus Kommune, s.17.

stik og hvor man ikke drikker kaffe mens vi spiller, men måske lige før sådan noget – altså det fungerer ret godt.”

Leder

”Så snart man har et lyttende publikum, så er det jo lige meget, hvor det er. Og hvem det er. F.eks. første gang jeg spillede nede på det her sociale værested. Der havde jeg ikke store forventninger. Jeg havde forventet, der ville blive snakket og hujet osv., men der var fuldstændig, altså .. Man kunne høre en knappenål falde til jorden, det var en kæmpe oplevelse. Det var virkelig .. (...)... Det er meningsfuldt.”

Musiker

Der er stor efterspørgsel efter denne type aktiviteter mange steder i landet, og de opfylder også nogle mål om nye publikummer. Men de 'skæpper ikke i kassen', når det handler om kvantitet, antal publikummer. Styrken for denne type arrangementer kan være, at de er med til at styrke det lokale ejerskab, opbygge tillid og skabe lokal legitimitet. Men det er et dilemma med de beskedne publikumstal ved denne type aktiviteter, hvis målkravet er at nå et stort publikum. Outreach koster tid, meget tid, fordi der skal skabes meget stærke partnerskaber med de særlige målgrupper.

Det er vores opfattelse generelt, at orkestre og ensembler i større grad kan opnå veje til opsøgende virksomhed gennem f.eks. at oprette ungdomsorkestre eller amatørorkestre.

I udsatte områder kan f.eks. El Sistema være inspiration, i andre områder kan modellen være bygge op omkring musikskolen/ungdomsskolen eller en selvstændig amatørorkesterforening. Publikumsorkestret på Det Kongelige Teater kan også være et eksempel. Initiativerne skal så vidt muligt drives af civilsamfundet, men drage fordel af de professionelle medvirken.

## Økonomi

Øgede samarbejder med erhvervslivet fremhæves fra mange sider som en bane ensembler og orkestre i stigende grad bør satse på, i takt med statslige besparelser. Samtlige ensembler og orkestre har da også, i større eller mindre omfang, samarbejdsmodeller og former eller enkeltstående aktiviteter i relation til erhvervsvirksomheder som støtter ensemblerne og orkestrene økonomisk:

”Heldigvis er det efterhånden efter ti års forsøg lykkedes os at komme indenfor i en virksomhed, og der er lagt op til en form for samarbejde, som har et potentiale til at udvikle sig, men vi ved også alle sammen, hvor ekstremt tidskrævende det at komme ind sådan nogle steder, og så holde fast i de kontakter, som man har fået. På den meget lange bane kan det give en økonomisk gevinst. Men selvfølgelig ved vi også, hvor betydningsfuldt det er, at man bare kan sige til folk, at vi nu efterhånden samarbejder med en virksomhed”.

Leder

”Vi er ved at lave et erhvervs-partnerskab. Vi har haft en fadderskabstanke, som stadig kører, hvor folk melder sig ind. Det er sådan set bare kørt op på næste niveau, inspireret af et museums erhvervsklub, hvor man får udenlandsrejser. Så man kommer bagom musikken, og samtidig tegner man sig for nogle flere penge.”

Formidlingsmedarbejder

Så der er masser af lokale tiltag, som vil kunne styrke samarbejdet mellem orkestre og erhvervsliv, og her kan man med god grund hente inspiration hos hinanden og i udlandet. Det kan skabe synlighed, og ensemblerne og orkestrene kan nå nye befolkningsgrupper og dermed styrke en lokal loyalitet. Der er da også orkestre, som har stærke aftaler med enkelte lokale virksomheder. Men det er tvivlsomt, hvor mange penge det i hovedreglen vil generere.

”Hvis du kigger på en lokal virksomhed, den føler ikke nødvendigvis nogen forpligtigelse i forhold til lokalområdet. Og det skal man være opmærksom på, når man inviterer til, at det er noget af det, kulturen skal dyrke aktivt. De støtter overordnet set med afsæt i deres hovedkontor, og de har ikke nødvendigvis som lokal virksomhed ret meget med de lokale at gøre. Og for mig er det bare et indspark til jer, at nogle gange beder man folk om (...) at tage en opgave, som kan være svær, med ind i en globaliseret verden, fordi nogle af de virksomheder man taler om, ikke nødvendigvis har den relation.”

Bestyrelsesformand

Så forholdet til erhvervslivet skal opbygges med omtanke. Det er noget, som kræver både strategiske og netværksskabende kompetencer og tidsmæssige ressourcer. Dele af det politiske bagland har store forventninger til området, men som citatet ovenfor antyder, så er der brug for eftertanke.

Tilsvarende er samarbejdet med fondene en meget ressourcekrævende opgave med en række udfordringer under de nuværende betingelser, for fondene støtter ikke drift, de har fokus på nogle andre sider: innovation eller særlige målgrupper, det ekstra, hvilket kan bringe de daglige aktiviteter under pres. Desuden understreger det et dilemma, idet de etablerede ensembler og orkestre med deres pres på fondene kan dræne det mere eksperimentelle musikliv, som kan være vigtige vækstcentre for musiklivets udvikling.

”Vi støvsuger hele fondsområdet, men vi står med det problem, at de ting, som vi laver, ikke nødvendigvis er mega innovative hele tiden – eller når de er det, er det nødvendigvis ikke de ting, som vi har brug for flest penge til. Og i og med at fondene gerne vil støtte projekter, er det nogle gange de dyre projekter... som en tur til udlandet... der ikke i sig selv er innovativ. Den slags rejser er fantastiske – der har en kæmpe værdi for alle dem, der bidrager økonomisk til det ... men det er ikke innovation for publikum eller i forhold til de ting, som i øjeblikket er i højsædet hos fondene. Og når en fond i forvejen ved, at vi har otte millioner kroner i statsligt tilskud, så er det meget naturligt, at man også



*overvejer, om der er nogle andre, som man hellere vil støtte, fordi man ved, at hvis man ikke støtter dem, så sker der ingenting. Hvis man ikke støtter op – så sker der stadigvæk en hel masse her.”*

Leder

Også en del af de offentlige midler er samarbejdsbaserede. Det gælder aftaler med de kommuner, som ikke har været med i rammeaftalen. At etablere langsigtede partnerskabsaftaler med kommunerne er ligeledes et meget tidskrævende arbejde, da det nødvendiggør en regelmæssig personlig kontakt – her er vi på sin vis tilbage i de indledende definitioner på partnerskab. Der skal være et tillidsforhold, og det skal være dialogbaseret. Men hvordan skal en enkelt orkesterchef kunne sikre en regelmæssig personlig kontakt til 9, 15 eller 47 kommuner, så det virker troværdigt for begge parter? Det er nødvendigt at afstemme forventningerne mellem en demokratisk publikums-adgang til gammel og ny orkestermusik, ensembler og orkestres størrelse/antallet af ensembler-orkestre og de administrative ressourcer.

### Lokal forankring

Lokal forankring handler om samarbejde med lokale aktører på alle niveauer, partnerskaber med lokale interessenter, samarbejde med kor og foreninger, partnerskaber med andre kulturinstitutioner og samarbejde med kommunerne. Det handler om synlighed i de lokale medier, om tilgængelighed i offentligheden og om villighed til at stille op, når der er noget.

*”Det har skabt en synlighed for, at et symfoniorkester ikke bare er noget der er, men at det kan en hel masse ting, at det også er en ressource, som skal disponeres.”*

Leder

*”Vi prøver sådan set hele tiden at få denne her personlige relation til vores venneforening og også til det publikum, som alligevel kommer, rotary-klubberne, dem vi møder til meditationskoncerterne osv.”*

Leder

Den lokale forankring kommer i stand gennem de konkrete samarbejder, den kan ikke tales frem. Den opstår gennem de små besøg på hospitalet og på plejehjemmet, den opstår når ensemblerne og orkestrene bliver synlige på havnen eller i boligforeningen, når de er ude blandt kommunens børn og unge. Samarbejder med de lokale kor og lokale amatørorkestre er en del af de særlige traditionskoncerter som nyder stor popularitet i lokalområderne. Højtidskoncerter som f.eks. julekoncerter har et stærkt fællesskabsopbyggende element, og de etableres typisk i samarbejde med lokale aktører, som gør en stor indsats for at holde traditionen ved lige

*”En af de ting, som partnerskab med kommunerne gerne skulle kaste af sig, er for deres vedkommende, at vi er lokalt tilstede i deres kommune, så de føler berigelse af de kulturtilbud, de har lokalt. F.eks. tar vi til en mindre by 20 km herfra, og spiller Nytårskoncerter. De kunne lige så godt tage turen herind, men det betyder meget for dem, at deres by er en by med kultur i.”*

Formidlingsmedarbejder

## Afslutning

Vi indledte dette afsnit med at spørge, hvordan orkestre og ensembler kan styrke deres målopfyldelse gennem partnerskaber og nye samarbejdsformer. Som de mange eksempler viser, er der allerede en omfattende tradition for samarbejder med andre kulturinstitutioner, med skoleverdenen, omkring de unge og andre befolkningsgrupper, med virksomheder, fonde og kommuner. De små administrationer på landets ensembler og orkestre knokler med at nå hele vejen rundt, sådan som kravene siger, at de skal. Og de når langt rundt. Men nogle er klart bedre til det end andre, og denne erfaringsudveksling er der brug for på tværs af institutionerne. Det forudsætter bl.a., at de ikke oplever hinanden som trusler, men som partnere, noget også staten kan være med til at styrke gennem loyale og realistiske målformuleringer. Det forudsætter, at kommunerne i langt højere grad forstår, hvilke ressourcer de faktisk har lokalt, også selvom de har til huse i nabokommunen – at de bidrager til et vigtigt kreativt lag. Ensembler og orkestre skal blive bedre til se samarbejder og partnerskaber som langsigtede strategiske konstruktioner baseret på forskellige rammebetingelser: Nogle kan handle om effektivisering, andre om nærvær og fleksibilitet. Også økonomi, og indhold kan danne ramme om samarbejde. Der er ikke én løsning. Og der er store lokale forskelle. Og så forudsætter det, at alle i og omkring kulturlivet er med til at tale kulturen, herunder både den historiske og samtidens orkestermusik, op, så også nye generationer får lyst til at tage den med sig ind i fremtiden.

## SWOT

### Styrker

- Ensembler og orkestre har stor erfaring med partnerskaber og samarbejder
- Ensembler, orkestre og andre kulturinstitutioner udveksler publikum
- Ensembler og orkestre er motiverede for samarbejder
- Lokal forankring
- Deltagerinvolvering

### Svagheder

- Mindre god systematisk erfaringsopsamling
- For mange kommuner på økonomisk frihjul
- Samarbejder og partnerskaber er tidskrævende

### Muligheder

- Kulturturisme
- Erhvervspakker
- DEOO
- Styrkede kontaktkanaler omkring skoleaktiviteter

## Trusler

- Manglende ressourcer til at realisere ideerne
- Urealistiske forventninger til erhvervslivets finansiering
- Manglende anerkendelse af kunstformens potentialer i omverdenen

## Anbefalinger

### Vi anbefaler:

- At partnerskaber og samarbejder primært bliver rettet mod opfyldelse af de strategiske mål.
- At forenkede kontaktkanaler (f.eks. lokale kulturkonsulenter, skole-/kulturtjenester eller det nationale kompetencecenter LMS) aflaster ensemblernes og orkestrenes små administrationer.
- At DEOO styrker partnerskaber med andre kunstneriske paraplyorganisationer for at høste både kunstneriske og organisatoriske fordele.
- At samarbejdet mellem kommuner, skoler og ensembler får kommunernes ledelsesmæssige bevågenhed med henblik på at etablere egentlige musikformidlings-partnerskaber.

### Vi anbefaler desuden:

- At der oprettes tværinstitutionelle samarbejder, som kan opfange et moderne publikums forventninger om sammensatte æstetiske oplevelser.
- At en systematisk koordinering af skolekoncerter på landsplan gennemføres. Her kan det nationale kompetencecenter LMS oplagt spille en vigtig rolle i fremtiden.
- At brugerinddragende samarbejder gennemføres, da de styrker ejerskab og involvering, fødekædetænkning og øget mulighed for dialog og dynamik om både indhold og form.
- At brugerinddragelse styrkes gennem f.eks. at oprette ungdomsorkestre eller amatørorkestre, idet Initiativerne så vidt muligt drives af civilsamfundet.



## 8. INNOVATION, PROFESSIONSFORANDRINGER OG ENTREPRENØRSKAB

Et klassisk ensemble eller orkester er som et faktotum. Det skal fylde salene med glade mennesker og skøn musik, medvirke til kunstnerisk udvikling, spille i mange nye genrer for mange forskellige segmenter mange forskellige steder, sikre kendskab til musik i befolkningen, sørge for musik i den åbne skole, arbejde sammen med erhvervslivet om marketing og events, gøre børn og unge fortrolige med musikkens betydning, bidrage til kulturpolitisk udvikling finansieret af fonde, lære lærerne at undervise i musik, samarbejde med musikskoler og konservatorier om de unge talenter, åbne byens nye store sportshal med pragtfulde toner etc. etc. Forventningerne og kravene øges for hvert år, der går.

**KULTURINSTITUTIONER** og ikke mindst de klassiske orkestre og ensembler med deres kunst, glans og ceremoniel er blevet universalværktøjer for mange forskellige målsætninger i samfundet. Vores undersøgelse har givet os et indtryk af en kompleks og mangfoldig opgaveløsning i en disruption-tid.

Det kræver konstant innovation. At gøre en professionel organisation innovativ er som at lære den første humlebi at flyve. En institution med én altdominerende professionel faglighed er ikke særlig omstillingsparat, ville organisationsteoretikerne sige.<sup>163</sup>

En innovativ organisation skal være mangfoldig og tværfaglig og teambaseret. Meget langt fra symfoniorkestrets måde at arbejde på.

Innoverer ensembler og orkestre så ikke til trods for de mange krav? Det er kompliceret at måle systematisk på innovation og dynamiske arbejdsprocesser, fordi det ikke altid manifesteres i omfattende definerede satsninger og projekter, ej heller i målbar arbejdstid, økonomisk gevinst eller publikumstal. Men gennem interviewene har vi hørt udsagn, der vedrører innovation; tanker om udvikling, reelle projekter, succes historier samt forsøg, der har fejlet - generelle refleksioner over det at være et dynamisk orkester eller ensemble.

Så jo, der arbejdes med innovation i ensembler og orkestre.

Det er vores opfattelse, at orkestrene og ensemblerne er meget bevidste om, at de selv er ansvarlige for at udvikle deres organisationer, og vi oplever en vilje til det. Samtidig kan der opstå en vis modløshed, når forskellige kontraproduktive faktorer spiller ind, såsom organisations- og governance-struktur, økonomi og tidsånd, som beskrevet i kapitlet om omverdensbetingelser.

Dette kapitel tager fat, hvor introduktionens udfoldelse af musikprofessionen slap. Det medvirker til at besvare spørgsmålet om,

hvordan området kan bidrage til at styrke innovation, tilgængelighed og udvikling.

Først fremhæves de observerede forandringer, der er gældende for danske, professionelle musikere i orkestre og ensembler, samt deres forudgående uddannelser. Dernæst præsenteres kort et grundlag for innovationsteori og eksempler på, hvordan orkestrene og ensemblerne forstår og arbejder med innovation, ejerskab og mening i arbejdet. Til sidst opsamles pointerne i kapitel-swot og anbefalinger.

### *Entreprenørskab på skoleskemaet*

Der stilles højere krav til, hvad musikerprofessionen i dag indebærer. Ligeledes er orkestre og ensemblers økonomiske situation afhængig af, at musikerne besidder en entreprenant og fleksibel tilgang til deres arbejde og profession. Det kan ikke forventes, at musikere har disse egenskaber af natur, og derfor spiller konservatorierne en stor rolle i at klæde de studerende bedst muligt på.

Interviewuddragene nedenfor peger på et dilemma i orkestrenes og ensemblernes værdigrundlag; den forudgående fødekæde, musikuddannelserne. Argumenterne for at indføre entreprenørskabsundervisning på konservatorierne er bl.a. ønsket om professionalisering, innovation, foretagsomhed og at styrke musikernes ejerskab for deres professions udvikling<sup>164</sup>.

*"Hvis musikerne bare kom og satte sig på en stol og spillede, ville vi falde fra hinanden."*

*Leder*

*"Jeg synes, der er ved at ske et paradigmeskift på konservatoriet omkring at se, at der skal andre typer fagligheder ind også... Og det synes jeg er enormt seriøst af konservatoriet at sige, vi skal klæde de unge studerende på til den virkelighed, de skal ud i."*

*Formidlingsmedarbejder*

163 Mintzberg 2014 s. 372

164 CAKI 2016, s.12

*"Samtidig er den virkelighed, de skal ud i jo også, hvis de skal have et job i orkester, så skal de vinde en audition. Og det er den, der spiller bedst på nogle meget, meget snævre præmisser. Så hvis ikke det sker, så kommer det ingen vegne hen overhovedet."*

Musiker

Der er et italesat dilemma i spørgsmålet om uddannelsen; vil man uddanne de bedste musikere eller musikere med en bredt sammensat profil? Vi kan ikke tage stilling til det her i rapporten og er heller ikke overbevist om, at det er et enten eller, men blot lægge op til en diskussion af fordele og ulemper. På baggrund af undersøgelsen af orkestrene og ensembleerne er der ingen tvivl om, at musikken som kerneydelse er i fokus - den prioriteres, værnes om og udgør den primære motivation for alle medarbejdere. Samtidig ser vi også, at der er behov for musikere med flere kompetencer end de rent spilletekniske/performative - andre egenskaber som formidling, producentarbejde og didaktik bliver en mere udtalt del af at være orkester- og ensemblemusiker i dag. Konservatorierne har en opgave i at forberede de studerende så godt som muligt på den faglighed, de skal udføre efter studierne. Men som en undersøgelse af Niras i 2011 understreger, kan det være en svær overgang fra at være konservatoriestuderende til at være udøvende musiker:

*"Hovedkonklusionen på undersøgelsen er, at der ifølge aftagerne ofte er uoverensstemmelse mellem de forventninger, de konservatorieuddannede musikere har til arbejdsmarkedet, og de faktiske krav, der stilles til dem. Aftagerne oplever, at det musikalske niveau er utroligt højt for de*

*konservatorieuddannede musikere, men at de mangler et bedre kendskab til processen omkring musikken såsom kommunikation og forretningsforståelse, men også en større bevidsthed om og anerkendelse af konkurrencen i branchen inden for både det klassiske og det rytmiske felt<sup>165</sup>."*

For at imødekomme denne udfordring er entreprenørskab-sundervisning blevet formaliseret på musikkonservatorierne. Læringsmålene for entreprenørfagene tager udgangspunkt i at styrke den enkelte studerendes selvstændighed og udvikling<sup>166</sup>. I en rapport fra CAKI (Center for Anvendt Kunstnerisk Innovation) defineres entreprenørskab som noget, der "styrker studerendes evne til at være foretagsomme, så de med udgangspunkt i deres kunstneriske faglighed udvider mulighedsfeltet for deres professionelle virke, og derigennem skaber værdi på mangfoldige måder<sup>167</sup>." Torben Eik, der underviser i entreprenørskab, skriver i rapporten fra CAKI, at musikkens forretningsmodeller er i opbrud, bl.a. på grund af stigende digitalisering og forandringer i kulturforbruget, hvilket betyder, at musikere, der tidligere kunne få faste stillinger i orkestre, nu må finde flere mindre indtægtskilder i en sammensat musikerprofession<sup>168</sup>.

Som led i CAKI's rapport blev der også oprettet en lærerfølgegruppe, der har til formål at udvikle praktisk anvendelige redskaber for

- 
- 165 NIRAS 2011, s. 2
  - 166 CAKI 2016, s. 52
  - 167 CAKI 2016, s.12
  - 168 CAKI 2016, s. 14





konservatoriets undervisere, da de ligesom de studerende mangler en grundlæggende viden om entreprenørskabsfeltet. Rapporten beskriver også afslutningsvis, at det kan være en udfordring at engagere den faste lærerstab<sup>169</sup>, hvilket peger på ét af de punkter i musikerføddekæden, der kunne styrkes.

*"Konservatorierne har ikke fulgt med forandringerne i omverdenen. Det er de samme lærere som for 30 år siden."*

*Ekstern informant*

I vores interviews er det ligeledes blevet påpeget flere gange, at konservatoriernes entreprenørskabsundervisning ikke lever op til de krav og forventninger aftagerne stiller til musikerne, samt at der mangler et vidensgrundlag.

*"Altså den måde, som ledelse af et konservatorium foregår på i dag spærrer i høj grad for, at man får foretaget den nødvendige produktudvikling, kan man sige. Så der skal man i højere grad alliere sig med de studerende og få lagt pres på. Der er simpelthen nogle paragraffer, der skal ændres. Det skal være en helt anden tilbundsående omkalfatring, før man kommer igennem med det der. Fordi vi har jo talt om det i 20 år, og der er stort set ikke sket noget, det må man jo bare erkende."*

*Leder*

Vi vil derfor anbefale, at konservatorierne arbejder mere fokuseret med entreprenørskabsundervisningen, så den i højere grad forbereder de studerende til at arbejde i det dynamiske miljø, ensembler og orkestre udgør mere og mere. De studerende bør tilegne sig kompetencer i at indgå i innovative processer. Sådanne processer vil blive udfoldet i afsnittet nedenfor. Ligeledes anbefales det at samarbejde med det akademiske miljø i forhold til vidensindsamling, vidensdeling og måske endda fælles undervisning, hvor det kunne være relevant og muligt.

## Innovation

Innovation kan defineres som '...nye ideer, der omsættes til praksis og skaber værdi. De udgør et brud med tidligere praksis og er med til at skabe værdi inden for institutionernes kerneområder<sup>170</sup>.' Dette 'kerneområde' betegner et dilemma i forhold til orkestre og ensembler; musikken er kerneområdet og lige netop musikkens udførelse kan sjældent innoveres, effektiviseres og udvikles, som mange andre produkter kan. Musikken har nogle vilkår, når den skal spilles live af et orkester/ensemble, som altid vil være der; det er begrænset, hvor meget andet musikerne kan foretage sig, sam-

tidig med at de spiller det krævende partitur, hvor meget man kan ændre på opstilling og scenemæssige forhold uden at samspil og udsyn til dirigent og hinanden går tabt etc.

Men når omgivelserne er præget af turbulente forhold, f.eks. skiftende efterspørgsel<sup>171</sup> og forandring i kulturvaner, er der behov for tilpasning og udvikling i kulturinstitutionerne. Weil beskriver f.eks. et skift i kulturinstitutionernes fokus fra something til someone<sup>172</sup> – altså et brugerorienteret perspektiv. Det samme fokusskifte er fremtrædende i den kulturpolitiske udvikling og har ligeledes vist sig som noget, der er i bevidstheden hos både de musikere, formidlingsmedarbejdere, ledere og bestyrelsesformænd vi har snakket med. En leder påpeger, at den klassiske musik som kerneydelse også kan vendes til en styrke i det innovative arbejde, på trods af dilemmaet:

*"Hvis du er rigtig dygtig til din kerneopgave, forstår den, så har du et meget bedre afsæt for at være kreativ og innovativ, end hvis du negliger den, og ikke helt forstår, hvor du er placeret."*

*Leder*

Innovation bliver betegnet som en kombination eller succession af divergent og konvergent tænkning og indebærer sammensætning af viden på nye måder og med målrettede handlinger<sup>173</sup>.

Kreativitet bygger på divergent tænkning, men uden definerede rammer og retning<sup>174</sup>. Den ene form er ikke bedre end den anden, og når man skal udvikle nye idéer, er der behov for begge måder at tænke på. De konvergente faser kræver dog flere ressourcer og et større arbejde med planlægning og efterfølgende evaluering. Det er her idéerne skal virkeliggøres på en praktisk måde med det store apparat. Flere af orkestrene og ensemblerne har givet udtryk for, at det er ressourcer, de kun i begrænset omfang kan afsætte til det innovative arbejde.

*"Vi er nu så innovative, at vores største problem er, at vi ikke har luft til at sætte os ned og drage de sunde erfaringer af det, vi laver. Så vi får valgt rigtigt til det næste. Vi når ikke at gå af scenen og lade applausen klinge ud, før vi er på igen, fordi vi har det aktivitetsniveau. Det er et større problem end at tænke nyt. Vi tænker nyt hele tiden, hver dag."*

*Formidlingsmedarbejder*

Innovation i orkestre og ensembler må forstås som balancegangen mellem det divergente og det konvergente; mellem det professionelle og det adhocratiske; mellem det brugerorienterede og kerneydelsen.

169 CAKI 2016, s. 45  
170 Kristensen 2014

171 Mintzberg 1979

172 Throsby & Bakhshi / Weil 1999

173 Definition af konvergent og divergent tænkning: [https://link.springer.com/reference-workentry/10.1007%2F978-1-4614-3858-8\\_22](https://link.springer.com/reference-workentry/10.1007%2F978-1-4614-3858-8_22) (besøgt d. 12/11/2017)

174 Gurteen 1998

## Innovation i den professionelle organisation

Mintzbergs teori om innovation og strategisk ledelse peger på, at innovation kræver en adhokratisk organisationsstruktur, der fungerer ved decentralisering og koordinering i ustabile omgivelser, fremfor centreret kerneydelse i stabile omgivelser<sup>175</sup>. Et professionelt bureaukрати, som Mintzberg betegner et klassisk orkester med, er per definition ikke en innovativ organisation, fordi musikken som kerneydelse er så central og medarbejderfunktionerne så opdelt, at samarbejde på tværs i organisationen er sværere end på mere projektorienterede arbejdspladser<sup>176</sup>.

Alligevel har vi set flere former for innovativt arbejde i orkestrene og ensembler; innovation af repertoire,

- formater
- formidling
- pædagogisk/didaktisk metode
- sceneoptræden
- arbejdsroller og arbejdsprocesser
- kommunikation
- finansieringsveje, forretningsmodel
- organiserings etc.

Hvordan kan det så lade sig gøre? Det kan der være flere årsager til. Først og fremmest kan kriser af den ene eller anden art være med til at en innovativ tilgang til arbejde anses som nødvendig. Også selvom det ikke ligger lige for i et orkester eller ensemble med specialiserede medarbejdere som f.eks. musikere er. Men når hele eksistensgrundlaget bliver ustabil, og der er fare for, at man må reducere i musikerstaben eller lukke helt, opstår en særlig energi, der kan skabe innovation. Ikke mindst hvis det viser sig, at den politiske legitimitet og finansieringsvilje lider under det, omverdenen ser som mangel på fornyelse - et for snævert og gammelt publikum etc. Så brænder platformen.

En forandring af de professionelle værdier hos de nyuddannede kan også være en mulighed. Det har endvidere fremmet innovationen, at flere ensemble- og orkestermedlemmer har efteruddannet sig og påtaget sig f.eks. digitale eller pædagogiske opgaver.

I forlængelse heraf kan den tredje årsag findes i, at mange af orkestrene og ensemblerne har været gode til at inddrage andre professionstyper de senere år.

Mintzberg's begreb adhocrati betegner den projektbaserede arbejdsform, hvor mange forskellige discipliner og professioner indgår i teams. Adhocrati kræver dermed også flere koordinerende ledere, så effektiviteten ikke går tabt.

*"Det ligger meget under ordet 'innovation' det at tænke anderledes. Vi havde et seminar hvor vi skulle bygge legoklodser og alt muligt, for et par år siden. Det skulle vi holde ved lige ved, at vi nedsatte en gruppe, som hed fremdriftsgruppen. Det synes jeg var rigtig spændende. Det var der også flere af musikerne, som gjorde. På den måde mødte man også administration og musikere og kom ind i hinandens verdener. Der fornemmede jeg også helt klart, at der er forskel på musikerne. Nogen synes, det var fedt."*

*Formidlingsmedarbejder*

Flere danske orkestre og ensembler er begyndt at have en adhokratisk organisationsstruktur i kombination med den professionelle, hvor forskellige fagligheder bringes i spil, f.eks. formidlingsfaglige medarbejdere, børne- og udfaglige medarbejdere eller erfarne marketingsfolk, men også ved at musikerne indgår i et tværfagligt udviklingsarbejde i diverse udvalg. Den adhocratiske struktur fjerner også (mentalt) den lodrette organisationsstruktur til (idéen om) en fladere struktur, som en musiker påpegede i et interview:

*"Og det er jo også noget med strukturen i vores orkestre, at der er ikke særlig langt op til beslutningslaget her. Jeg har været med i programudvalget i 5 år eller sådan noget, men allerede inden jeg trådte ind i dét udvalg, så var det jo stadigvæk sådan, at hvis jeg fik en eller anden idé en søndag aften, så kunne jeg sende en sms til min chef, og så kunne det faktisk være virkelighed dagen efter. Man vender det lige med de nærmeste - han gør det jo ikke bare lige fordi jeg sender en sms, vel? Men der er bare ikke særlig langt derhen."*

*Musiker*

De professionelle organisationer, i dette tilfælde altså orkestrene og ensemblerne, har suppleret sig med andre fagligheder i staben og har udviklet evnen og lysten til divergent tænkning. Det har ledelsens bevågenhed, og kreativiteten i de grupper, vi har talt med, strømmer med masser af idéer. Men de ressourcemæssige tilstande blokerer for at udføre dem, som citaterne nedenfor viser.

*"Vi har masser af outreach-ting, vi gerne vil lave, men det er pengene, der holder os tilbage."*

*Leder*

*"Vi har så mange ideer, så mange ting vi gerne vil. Men det strandede på, at hver eneste gang du får en ny idé, så er der også nogle, som skal udføre den. Så det er meget ofte der, vi kommer lidt til kort."*

*Formidlingsmedarbejder*

Med ressourcer til at bringe de konvergente metoder i spil ville mulighederne for at sammensætte idéerne med andre former for viden om f.eks. bæredygtighed, frivillighed, samarbejde, co-creation etc., kunne gøre idéerne til virkelighed. Lukningen af basisen-

175 Mintzberg m.fl. 2014

176 Mintzberg m.fl. 2014



semblepuljen har bl.a. betydet, at det er blevet sværere at skabe plads til idéudvikling, til at fejle og til at tage risici, som ellers ligger i DNA'et for en kunstnerisk institution.

*"Det kan jo f.eks. være økonomien, det er oftest økonomi, der står i vejen. Og det er der, hvor man kan sige ift. fantasi, kreativitet og innovation, kan det være rigtig fint at tænke i en fast ramme og en struktur. "Det her er din struktur, det er det, du skal arbejde indenfor". Det er faktisk tit der, rigtig mange kreative ideer opstår. Men som det er nu synes vi i hvert fald, at rammen er blevet for snæver. Og det er også det, at vores økonomi bliver sådan, at der bliver simpelthen ikke råd til andet end at tænke 'safety first', og det er slet ikke en del af vores DNA. Altså vi bliver virkelig udfordret ved at skulle gøre det sikre, tage det sikre valg. Der sker der jo ikke noget nyt. Det er derfor det sidste spørgsmål om innovation – ja, men: Jeg siger næsten bare "send flere penge". Altså i virkeligheden har vi jo en institution her med en viden hos musikerne og heroppe på gangen, hvor vi kan skabe hvad som helst, for der er faktisk viljen og styrken til det. Men med de penge, vi står med her tilbage, der bliver det svært."*

Formidlingsmedarbejder

*"Men hvis man virkelig vil lave noget, der er nyt og anderledes og kan gøre en forskel og kan tiltrække opmærksomhed og kan alle de ting, som man forbinder med innovation og hvorfor man gør det, så er det noget, der tager rigtig lang tid, og det kræver som regel, at man allierer sig med de helt rigtige mennesker."*

Leder

Et bud på 'de helt rigtige mennesker' kan være andre kreative professioner, andre kulturinstitutioner, digitale nørdere, forskere og lokale samarbejdspartnere.

I Holland slår man i starten af 2018 dørene op til Maastricht Center for the Innovation of Classical Music (MCICM), der har til formål at samle, udvikle og inspirere til viden om innovation i og af orkestre<sup>177</sup>. Centret er det første af denne slags, men forhåbentlig kan det inspirere til lignende tværdisciplinære samarbejder og muliggøre den langsigtede innovation i orkestrene og ensembleerne.

### Inspiration til innovation

I David Throsby og Hasan Bakhshis undersøgelse af kunst- og kulturinstitutioners innovationspraksis, beskriver de fire overordnede måder, hvorpå kulturinstitutioner kan udnytte deres innovationspotentialer; publikumsudvikling, udvikling af det kunstneriske indhold, værdiskabelse, samt indenfor management og governance. De fire metoder vil kort blive beskrevet nedenfor og skal opfattes som inspiration til de gode udviklingsprocesser, men ikke en opskrift - der er desuden mange andre metoder, og man bør vælge ud fra det, der netop relaterer sig til den enkelte institutions behov og situation.

<sup>177</sup> <https://orchestra-innovation.blog/2017/04/19/centre-for-innovation-of-classical-music-settles-in-maastricht/> (besøgt d. 12/11/2017)



## Innovation i publikumsudvikling

Denne innovationspraksis i kulturinstitutioner omfatter især brugen af digitale teknologier til at nå nye publikummer, f.eks. via live stream. Men det handler også om, hvor godt man kender sit publikum; nye teknologiske muligheder som big data gør det muligt at samle information om publikum, som dermed muliggør innovative tiltag, hvor eksisterende viden kombineres med ny viden.

## Innovation af kunstarten

Throsby og Bakhshi påpeger, at det, de mest innovative kulturinstitutioner kan gøre her, er at præsentere nyt og eksperimenterende kunstnerisk indhold på programmet eller gennem nye formater og præsentationsformer. Mange af orkestrene og ensembleerne gør allerede dette ved at præsentere ny kompositionsmusik og uropførelser, men det indebærer også et vist dilemma omkring risikovillighed. Ny musik og eksperimenterende opsætninger kan være sværere at sælge billetter til fremfor et stort klassisk mesterværk, der garanterer udsolgte sale.

*"Det er en problemstilling: Hvis vi spiller en Mahler-symfoni, som kræver et kæmpe orkester, så er der udsolgt. Hvis vi spiller noget obscult nyt, så bliver der ikke udsolgt. Vi skal gøre begge dele. Vi har en forpligtelse for vores unge komponister også at spille det. Det er ikke alt, som bliver husket om tyve år, men vi har forpligtelse til også at spille det. Det er vi nødt til for at kunne udvikle genren. Vi kan ikke lade være med at spille det. Vi spiller kulturarv, men vi skaber også ny kulturarv. Det er en vigtig pointe, at ikke alt skal sælge."*

Musiker

## Innovation i værdiskabelse

Dette punkt handler for Throsby og Bakhshi om at finde nye måder at vise den økonomiske og kulturelle værdi, som orkestret eller ensemblet skaber - innovation af argumenter og relevans, kan det måske nærmere kaldes.

## Innovation af management og governance

Som Mintzberg også beskriver, har kulturinstitutioner oftest en organisationsstruktur, der ikke fordrer innovation per se. Derfor foreslår Throsby og Bakhshi, at innovative ledelsesmetoder adopteres og tilpasses. Områdets muligheder fremhæves også i artiklen 'Cracking the Orchestra Nut...', der pointerer, at lokale partnerskaber med andre kulturinstitutioner kan danne ramme for vidensudveksling, der potentielt kan skabe innovation, ikke bare for orkestret/ensemblet, men også for hele det lokale kulturliv. Det bagvedliggende argument er, at stærke bestyrelser både er lydhøre og inddragende overfor medarbejderne indadtil i organisationen, og også udadtil i nærmiljøet.

## BEST PRACTICE

To de tyske orkestre Konzerthausorchester Berlin og Staatsorchester Mainz er i 2017 blevet valgt som årets mest innovative orkestre på baggrund af deres publikumsudviklende initiativer.

**KONZERTHAUSORCHESTER BERLIN**s innovative projekter omfattede bl.a. Espresso Koncerter i frokostpausen, koncerter med publikum placeret i midten, særlige koncerter for børn med autisme og deres forældre, samt #klangsbBerlin som et online-fænomen.

**STAATSORCHESTER MAINZ'** indsats med Gudbarns-koncerter er tilsvarende til Århus Symfoniorkesters projekt 'Musikkens Børn', der starter i 2018, hvor alle nyfødte børn får mulighed for at møde orkestret og musikken gennem deres første leveår.

<https://orchestra-innovation.blog/2017/10/19/two-orchestras-receive-award-for-germanys-most-innovative-orchestra-of-the-year-2017/>

## Ejerskab og mening i arbejdet

Gode innovationsprocesser kræver dygtige ledere til at facilitere det dynamiske og inspirerende arbejdsmiljø, men det kræver også et stort engagement fra medarbejderne/musikerne selv. I takt med den mere entreprenørprægede profession og de skiftende omgivelser for orkestrene og ensembleerne har vi også hørt mange udsagn om, at alle medarbejdere tager større ejerskab for udviklingen af deres arbejdsplads og af det klassiske musikliv.

*Interviewer: kan opgaverne løses med så lille en administration? "...fleksibilitet har gjort, at det kan lade sig gøre. Ikke at forglemme at mange af musikerne jo også har budt ind med ting, de aldrig nogen sinde har været ansat til. Den interaktion og den villighed til at gå langt ud over, hvad man kan pålægge eller forlange/forvente af dem, den har gjort, at det kan lade sig gøre. En entreprenant tilgang."*

Leder

*"Det handler lidt om ejerskab. Der er ingen tvivl om, at ..., der har musikerne også måttet erkende, at den smålige fnidder der engang imellem kan være denne slags steder, den er vi nødt til at lægge bag os og så stå sammen om det her. Ellers har vi ingen gang på jord. Og der er ingen-ting, der er så galt, at det ikke er godt for noget. Og det, der er kommet*

*ud af det, er, at der er meget bedre sammenhold, en bedre samarbejdsånd og -tone i hele orkestret, også fordi musikerne ser, hvordan så lille en administration går foran."*

Formand

Flere informanter har givet udtryk for, at ejerskabet udfordres af, at de oplever en negativ omtale af orkestre og ensembler i den offentlige debat. En diskurs, der taler musikerprofessionen ned og fastholder gamle idéer om, at musikeres engagement er på en bestemt måde, som formandens citat ovenfor også viser - myter om musikeren som forkælet, uengageret, traditionstyran eller fastholdere af ufleksible overenskomster. Fastholdelsen af myter kan have stor betydning for professionsforståelsen og det at føle mening med ens arbejde som musiker, orkesterchef eller formidlingsmedarbejder. Der opstår et dissonant forhold mellem omverdensdiskursen (den negative) og musikernes selvforståelse af at deres arbejde giver og skaber mening. Karl Weicks begreb 'sensemaking' forklarer, at vores fortolkning af verden, herunder profession (f.eks. musiker) og arbejdsplads (f.eks. symfoniorkester), påvirker vores selvopfattelse og definition af os selv<sup>178</sup>. Men som Annette Kamp påpeger i sin artikel om mening i arbejdet, så er mennesker mestre i at finde mening, hvor modsatrettede diskurser optræder<sup>179</sup>. Derfor kan det dissonante forhold mellem omverden og orkestrets medarbejdere også være grobund for innovation og nytænkning af musikerprofessionen, der kan have positiv effekt på det meningsfulde arbejde og professionelle stolthed.

*"Vi skal være meget omstillingsparate, også som musikere. Tage nogle andre tiltag end vi umiddelbart tænkte, da vi begyndte at spille et instrument. Så kan vi finde os selv i at være så mangfoldige? Det er ikke alle som kan det. Af et orkester på 57 mennesker er der som regel nogen, der har den evne og lyst til at gøre nogle af de ting og måske række ud mod publikum. Måske være den som står sammen med en musiker og fortæller, hvordan det egentlig er at sidde og spille det instrument i et orkester. Eller laver en præsentation af noget af den musik, vi skal spille, inden. Så vi når vores publikum på en anden måde. Nye formater. Det er vigtigt, vi har det arbejde, vi har, at vi bruger os selv lidt anderledes i orkestret, måske springer ud af de roller vi har. Men det må jo ikke pådattes andre i orkestret, de som måske ikke har den lyst eller evne til at gøre det. Så vi skal have meget respekt for hinanden.*

*Jeg vil meget gerne tage ud på en skole alene og lave noget, hvis jeg har en uge, hvor der ikke er [mit instrument] på i orkestret. Men det skal jo ikke gå ud over mine andre kolleger i orkestret, som ikke har lyst. På den måde skal det virkelig finindstilles. Det skal konkretiseres. Man skal ikke prøve at gå hinanden på klingen, gøre det der er behov for. Men inden for de rigtige rammer. Jeg tror, evnerne er der ude i orkestrene."*

Musiker

178 Kamp 2011, s. 20

179 Kamp 2011, s. 23



Det er vigtigt at pointere, at forventningen om det entreprenørprægede initiativ blandt samtlige musikere ikke kan være en kortsigtet generel anbefaling, således at alle orkestre og ensembler bør indføre det og forvente det af alle musikere fra dag et. Det handler om at skabe en god organisationskultur, der fremmer ejerskabet på tværs af bestyrelse, ledelse og de forskellige funktioner i medarbejderstaben og dermed fremmer en innovationskultur.

### Nye ansættelsesprocesser

Et forsøg på at imødekomme den entreprenørprægede musikerprofession, som vi har hørt omtalt i flere orkestre og ensembler, er nye former for ansættelse. Flere har nævnt i interviewene, at de enten allerede benytter sig af nye ansættelsesprocesser, eller gerne ser det i fremtiden. Udover de traditionelle konkurrencer eller spil bag skærm, vil nye ansættelser også omfatte personlige samtaler, f.eks. efter en prøveperiode, som bl.a. Sønderjyllands Symfoniorkester og Copenhagen Phil har gjort. Ligeledes italesættes et ønske om, at stillingsopslagene bedre afspejler, hvilken type orkester man søger en stilling i; det kunstneriske fokus, formidlingsopgaver, samarbejdspartnere og den fortælling, man bliver en del af, hvis man får stillingen i orkestret/ensembleret.

*Musiker: "De senere gange vi har haft ansættelse, har vi gået meget ind i at snakke med folk og prøve at fornemme hvem de er, deres egen-skaber og om de ville. Det har vi lært med tiden."*

*Interviewer: "Lægger I vægt på, at man også kan formidle?"*

*Musiker: "I høj grad, det med at formidle - det er der, publikum ser os. Det er måden at møde folk på - ved at tale med dem."*

*"Hvis vi har to spillere, der spiller lige godt, men den ene har større, bredere profil ift. outreach og formidling, så tager vi den, der kan det sidste."*

Formidlingsmedarbejder

## Konklusion

Vi har observeret en betydelig fornyelsesaktivitet i ensembleerne og orkestrene. De monofaglige organisationer er blevet suppleret med formidlere, pædagoger, marketingfolk og kommunikationsfolk, om end i begrænset omfang, og eksterne kompetencer bliver draget ind til videreudvikling af formaterne og de medvirkendes funktioner.

Musikerprofessionen er under forandring. Arbejdsfunktionerne er i dag mere brugerorienterede, opsøgende og entreprenørprægede end tidligere, og de rækker langt udover det at spille på sit instrument.

Vi har hørt om omfattende innovationsseminarer, hvor en tværfaglig gruppe eller hele orkestret deltog.

Mange musikere tager efteruddannelse, deltager i innovationsprocesserne og er på anden måde med til at føre institutionen fremad. Det skinner dog også igennem mange udsagn, at der stadig kan arbejdes på at få de sidste motiverede og med på udviklingen.

De innovative processer i ensembleer og processer forekommer os ikke systematisk gennemtænkt på baggrund af opdateret viden om gode innovationsprocesser. De involverer ikke alle steder repræsentanter for alle faggrupper, og de spiller ikke altid konsekvent ind i en længerevarende, bevidst, strategi. Innovationsledelse har været på dagsordenen i såvel det private som det offentlige i en længere årrække. Der bør tænkes i de samme baner på dette område.

Konservatorierne arbejder med at klæde de studerende godt på til arbejdslivet, men i konstant forandrende omgivelser er det store krav at skulle uddanne dem til de bedste musikere og til gode entreprenører, formidlere, pædagoger osv. Den faglige fornyelse lader noget tilbage at ønske. Der gives blandt udtryk for, at konservatorierne selv hæmmer udviklingen af professionen gennem en manglende opmærksomhed på ændringerne i omverdenen.

Omgivelser, der ændrer sig, er ifølge Mintzberg ikke ideelle situationsfaktorer for den professionelle musikorganisation. Alligevel har mange af de danske orkestre og ensembleer formået at skabe nye koncepter og formater, idéudvikle publikumstiltag og præsentere ny musik på programmet. Det afspejler i høj grad deres evner for divergent tænkning og et større ejerskab på tværs i organisationen.

## SWOT

### Styrker

- Vilje til innovation og udvikling blandt både musikere, administration og ledelse

- Adhokratisk struktur som supplement til det professionelle fundament

### Svagheder

- Stundom modløshed
- Færre/ingen midler til innovation
- Mangel på formaliseret evalueringsdata
- Små administrationer uden mulighed for adhokratiske enheder

### Muligheder

- Udvikling af fagligt funderet innovationsledelse
- Akademisk samarbejde om innovation i orkestre/ensembleer
- Pulje med udviklingsmidler

### Trusler

- Negative myter om musikerprofessionens træghed
- Kompromis med kunstnerisk kvalitet, dvs. kerneydelsen
- Et konstant økonomisk pres som dræner innovationskraften

## Anbefalinger

### Vi anbefaler:

- At innovationsprocesser bygger på evaluerede og evidensbaserede modeller, som selvfølgelig tilpasses de lokale forhold.
- At entreprenørskabsundervisning på konservatorierne giver de studerende kompetencer i både divergente og konvergente arbejdsmetoder
- At ensembleerne og orkestrene udarbejder fokuserede stillingsopslag og inddrager nye ansættelsesprocesser
- At afsætte en særlig pulje med udviklingsmidler til innovation af orkesterområdet på længere sigt.
- At innovation indgår i et nye center for Audience Development's faglighed

### INSPIRATIONSMATERIALE

#### Litteratur:

Ask Agger: Medfortæller - mening, involvering og lederskab i vores komplekse verden. (2016)

Richard Topgaard: How the Lion learned to Moonwalk. (2014)

#### Online ressourcer:

[www.innovation.sites.ku.dk](http://www.innovation.sites.ku.dk)

[www.lederweb.dk/strategi/innovation](http://www.lederweb.dk/strategi/innovation)

[metoder.mind-lab.dk](http://metoder.mind-lab.dk)

[www.orchestra-innovation.blog](http://www.orchestra-innovation.blog)

[startvaekst.virk.dk/sites/default/files/metodeintroduktion.pdf](http://startvaekst.virk.dk/sites/default/files/metodeintroduktion.pdf)





## 9. SAMMENFATNING

Hvad kan der gøres for, at de klassiske ensembler og orkestre styrker deres forhold til nuværende brugere og gør sig relevante for nye publikumsgrupper?

**ENSEMBLER OG ORKESTRE** kan først og fremmest styrke forholdet til nuværende brugere og gøre sig relevant for nye publikumsgrupper ved at bruge Audience Development-principperne konsekvent og i højere grad vidensbaseret.

For arbejdet med børn og unges vedkommende kan bedre institutionelle rammer for samarbejdet mellem ensembler/orkestre og institutionerne samt kompetenceudvikling på begge sider, så både skoler og orkestre og ensembler har indsigt i hinandens fagligheder, og så et generelt samarbejdskoncept kan udrulles i alle skoler - ikke kun hos ildsjælene - styrke forholdet til denne publikumsgruppe. Det kan samtidigt forbedre relationsopbygning til elever, lærere og forældre.

Audience Development-principperne og koncepter for børn og unge som publikum angiver to aspekter af opgaven med at styrke ensemblers og orkestres forhold til nuværende brugere og gøre sig relevante for nye publikumsgrupper.

Audience Development er en tilgang til at etablere relationer til en større del af befolkningen og samtidig skabe en dybde i relationen. Nobuko Kawashima beskrev i 2000, at Audience Development består af fire typer af aktiviteter:

- Udvidet markedsføring
- Smagskultivering
- Publikumsuddannelse og
- Opsøgende aktiviteter

Den konkrete udførelse af de enkelte aktiviteter bygger i høj grad på principper og viden fra først og fremmest marketing, som er en velafprøvet, men stadig ny disciplin ikke blot i private virksomheder, men også i religiøse og humanitære organisationer.

En institutions eller virksomheds marketing består af fire P'er: Produkt, Pris, Placering og Promotion. De udgør tilsammen marketingmixet.

I kunstverdenen har produktet traditionelt været holdt uden for marketingmixet, fordi kunsten er sakrosankt. Derfor har den gængse definition med Francois Colberts ord lydt: *Kunsten at nå de markedssegmenter, som sandsynligvis vil være interesserede i produktet, mens pris, placering og promotion tilpasses produktet med henblik på at sætte produktet i kontakt med et tilstrækkeligt antal brugere og til at nå målene, som angives af kulturvirksomhedens mission.* (Vores oversættelse)

Dernæst bygger Audience Development på kulturformidling, der også er en ældre praksis på museer og i andre kulturinstitutioner. Kunstformidling kan siges at falde inden for tre kategorier, a) den afsenderorienterede, b) den modtagerorienterede og c) den brugerinddragende strategi. Basisensembler og orkestre angiver, at de aktuelt arbejder 63 procent afsenderorienteret, 25 procent modtagerorienteret og 11 procent brugerinddragende formidling i gennemsnit.

I Audience Developmentarbejdet vil programmet skulle tilpasses den smag og de forudsætninger, som det valgte segment har. Særligt, hvis man vil arbejde modtagerorienteret og brugerinddraget. Produktet er ikke længere sakrosankt, hvis man skal gøre sig relevant for alle segmenter af en befolkning. Men man får en større publikumsflade at forsøge at udbrede den klassiske musik inden for.

At det ikke er gjort med en enkelt populær koncert, men at det muligvis i mange tilfælde ikke vil være muligt at flytte et menneske fra at kunne lide at høre computerspilmusik til at blive klassisk koncertgænger, er ved at være en etableret erfaring. Ensembler og orkestre, der arbejder med segmentering af deres målgrupper, vil ikke altid kunne bringe dem sammen til de samme koncerter. Barrierer herfor har også vist sig at være det rituelle element med dets sociale koder.

Ensembler og orkestre arbejder i en omfattende indsats med den store opgave, det er at se sit eget publikum som en del af det store potentielle publikum og begynde at samle viden om, hvem alle ikke-brugerne er med henblik på at nå de forskellige segmenter.

### Opgaverne i Audience Development består af

- **Programindhold**, programlægning i henhold til forskellige publikumssegmenter (f.eks. børn og unge, familier) og bevidst brug af æstetik og rollebesætning for at øge relevans i publikumssegmenter med forskellige smagspræferencer.
- **Arena**, faciliteter, serveringstilbud, indretning, gæster, stemning.
- **Arrangementer**, fester, modtagelse, modererede samtaler, kunstnermøder etc.
- **Fortolkningsassistance**, værkintroduktioner, pædagogiske oplæg, forskelligt input som gives til publikum i forberedelsesfasen og bearbejdningsfasen.

- **Outreach**, fortolkningsassistance og pædagogiske oplæg, medskabende projekter udenfor normalt spillested – hos målgruppen.
- **Fællesskabsopbygning**, tilrettelæggelse for at publikum kan træffe og opleve kunst sammen med ligesindede, vennegrupper, venneforeninger, "unge-fællesskaber" el.lign.
- **Kommunikationstiltag**, redaktionelt indhold på egne hjemmesider, programmer og sociale medier, anden medieomtale, annoncering, tilstedeværelse på forskellige digitale platforme med mere.

Vores undersøgelse gav os indsigt i en stor vifte af aktiviteter og handlekraft på området for Audience Development, som udfoldes i ensembler og orkestre. Der er blevet tilknyttet en række kommunikations- og pædagogiske kompetencer til orkestrene og i nogen grad til ensemblerne.

Audience Development er både en arbejdskrævende og videnskrævende vifte af aktiviteter. Ensembler og orkestre peger alle på de manglende ressourcer til at løfte opgaven, som de gerne ville. Og flere steder gives udtryk for ønsker om at få større kendskab til de mange mennesker, der kommer, og særligt dem, der ikke kommer. Segmentundersøgelser og mere tid til kommunikation til de sociale medier er et ønske alle steder.

At lære det samfund at kende, som man er sat til at betjene er en stor opgave. Ikke mindst fordi, der ikke i så små administrationer, som vi ser i ensembler og orkestre, kan være den fornødne

arbejdsdeling og specialisering til at gennemføre markedsundersøgelser og publikumsundersøgelser på tilstrækkeligt dybtgående niveau til, at der kan lægges en præcis strategi for at nå ud til mange flere.

Men ikke desto mindre foregår der en hel masse spændende initiativer for børn, unge, voksne og ældre. Skolekoncerter, skolekorsamarbejde, Computerspilmusik for fuldt symfoniorkester, rundkredskoncerter med publikum inden i og orkestret udenom, hjemme hos folk-koncerter, Musikkens Børn, Et orkester kommer til byen, filmkoncerter. Hele tiden udvikles koncepter og ideer til glæde for ny publikumsgrupper.

### *Børn og unge som publikum*

Børn og unge er to særskilte publikumsgrupper, som bruger andre kommunikations- og præsentationsveje end det voksne publikum. Indsatsen på dette område er beskrevet som krav i rammeaftalerne med Slots- og Kulturstyrelsen. Indsatsen er en del af en både landsdækkende og lokal kulturpolitik og har været på den kulturpolitiske dagsorden i over 20 år. Der er udviklet forskellige former for praksis på området for de to meget forskellige målgrupper. Det er målgrupper, hvor en tidlig relationsetablering kan give gode resultater med hensyn til den fremtidige interesse for ensemblet eller orkestret og dets musik.



**BØRN** er en vigtig målgruppe, idet de lige som alle andre er borgere med en demokratisk betinget ret til at møde den klassiske musiks ensembler og orkestre. Og også fordi børn udgør et kommende publikum til klassiske koncerter, hvis de fanges af det og motiveres til det. Endelig kan børnene være adgangen til også at kommunikere med forældrene som målgruppe.

Aktiviteterne spænder fra en fødekæde-tankegang (i samarbejder med bl.a. musikskoler, MGK, orkesterskoler og konservatorier), over bredere pædagogiske (med bl.a. introducerede koncerter i skoler og gymnasier), og generelt formidlende koncerter (bl.a. fortællekoncerter for småbørn og familiekoncerter), til outreach-projekter (bl.a. samarbejder med unge-miljøer, med en høj grad af unge-involvering), og de oplevelsesorienterede arrangementer (bl.a. filmkoncerter for unge).

Området er også præget af, at der er mange aktører. Udover ensembler og orkestre er det læreren, tilskudsyderne, skoleforvaltningen, skolelederen, forældrene og de mange involverede kunstnere, der inviteres til at deltage i projekterne. Resultatet af det er et sammenstød af forskellige kulturpolitiske, pædagogiske, æstetiske og sociale diskurser.

Samarbejdet med skolerne spiller en stor rolle og udgør en stor udfordring. Den åbne skole giver helt nye muligheder for kulturlivet og for mange andre. I praksis er det også en stor organisatorisk opgave for skolerne, som langt fra alle steder fungerer. Det kan være en stor opgave at komme ind i opmærksomhedsfeltet for musiklærere på skolerne eller skolernes ledelser.

Ensemblerne og orkestrene har nogle steder mødt åbenhed og lærere, der både kan noget og vil noget med musikken, og andre steder mødt større indifferens.

De gode steder ser vi en ægte samskabelse, hvor den pædagogiske medarbejder møder skolen med et "her er vi. Vi er et symfoniorkester, hvad synes I, vi skal lave sammen". Andre steder er der ikke noget lykkeligt samarbejde om koncerterne, hvor der aldrig rigtigt bliver en dialog om, hvad børnene skal have ud af besøget, og hvordan det indgår i deres læring. Nogle steder er kontakten til skoler og ungdomsuddannelser svære at etablere, andre steder ikke. Det kan og skal der gøres noget ved gennem opbygning af gode varige relationer til den enkelte skole og den enkelte lærer.

Basisensembler og orkestre var i 2016 ude hos 659 skoler. Det er langt under halvdelen af samtlige folkeskoler, privatskoler, efterskoler og ungdomsuddannelser. I gennemsnit fik tre klasser besøg på hver skole.

51 ud af landets 98 kommuners skoler fik besøg af eller blev inviteret til koncert af basisensembler og orkestre. Det siger noget om, hvor meget større en opgave det er at lade danske skolebørn og ungdom møde de klassiske ensembler og

orkestre i deres skoletid, end de eksisterende ensembler og orkestre har kapacitet til.

**UNGE** møder de dels i gymnasierne, på efterskolerne og på musikskolerne gennem skolekoncerter etc., dels i mere deltagerorienterede outreach-aktiviteter. Også denne gruppe er en væsentlig basis for at forsøge at nå et nyt publikum.

Barriererne, som ensembler og orkestre møder, er generelt set et ringere kendskab til den klassiske musik hos især pædagoger, folkeskolelærere og i mindre grad gymnasielærere. Samtidig er musikundervisningen på professionsuddannelserne betydeligt nedprioriteret gennem de sidste mange år. Der er ikke det samme beredskab til umiddelbart at forstå den form og den æstetik, som de klassiske ensembler og orkestres musik repræsenterer.

Adgangen til skolerne kan være vanskelig at opnå og opretholde de steder, hvor ensembler og orkestre skal stå for kontakten selv.

En udfordring er det også, at musikeruddannelsen ikke indeholder undervisning i det pædagogisk-didaktiske og formidlingsmæssige jobindhold, som ensembler og orkestre i dag forventer, at musikkerne udfører. Og omvendt har læreruddannelsen ikke det samme indhold af viden om og færdigheder i den klassiske musik som tidligere.

I anbefalingerne nedenfor, vil vi angive veje til at tage fat på udfordringerne.

### *Hvordan kan orkestre og ensembler styrke deres finansieringsgrundlag og opnå bedre resultater for de ressourcer, de har til rådighed?*

Ensembler og orkestre kan styrke finansieringsgrundlaget ved at arbejde konsekvent og langsigtet med Audience Development-metodikken for at opbygge et større billetkøbende publikum. De kan derudover arbejde med et bedre materiale i fondsansøgninger og et udvidet erhvervssamarbejde. Til bedre udnyttelse af ressourcerne hører smidighed i arbejdstid og opgaveformer. Pædagogisk arbejde og deltidsansættelser bør kunne finde sted inden for musikeroverenskomsten.

Endelig kan ensembler og orkestre forbedre deres lokalpolitiske opbakning ved at opkvalificere bestyrelserne i forhold til opgaverne og arbejde i civilsamfundet på opbakning til det klassiske ensemble eller orkester. I den forbindelse bør en bedre demokratisk-administrativ forankring overvejes for ensembler og orkestre, evt. med regionerne som myndighed.

Orkestrene og ensemblerne er økonomisk og sparsomt bemandede, og de er under kraftig omstilling til en omverden, der har flyttet sig. De er under sparekniven, og en vis modløshed ville være forståelig.

lig. Men der arbejdes ivrigt på omstillingen og den nye tid for institutionen. Vi fandt nogle meget travle og entusiastiske administrationer, (undertiden med deltagelse af musikerne), som forekom for små til enkeltvis at kunne klare kompetenceløftet til effektiv digital marketing og en pædagogisk/didaktisk portefølje af opgaver.

Til besvarelsen har vi anvendt en økonomisk-ledelsesmæssig analyse af ensemble- og orkesterorganisationerne.

Da vi mener, at ensembles og orkestres legitimitet og lokalpolitiske opbakning har stor betydning for tilskudsniveauet i fremtiden, har vi også set med institutionelle briller på ensembles og orkestres styreform og deres demokratisk-forvaltningsmæssige tilhørsforhold.

Symfoniorkestret og ensemblet kan ikke effektiviseres i nævneværdig grad. Effektivitet betyder at opnå den samme effekt for færre ressourcer eller større effekt for samme ressourcer. Når man skærer ned i et akustisk orkester, som de klassiske er, får man også en mindre og/eller anderledes lyd. Hvis man skærer ned på en oktet, er det ikke mere en oktet. 45 personer kan ikke spille et værk skrevet for 90 personer.

Baumol og Owen beskrev dette fænomen, som de gav navnet Culture's Cost Disease.

Danske ensembler og orkestre er primært offentligt finansieret. For Athelas og Concerto Copenhagen gælder det, at de finansieres for noget under 50 procents vedkommende af det offentlige. For basisensembler og orkestre ligger det offentlige tilskud på 86 procent i gennemsnit.

De offentligt støttede ensembler og orkestres forretningsmodel indeholder en tredobbelt bundlinje. En kunstnerisk bundlinje, en social bundlinje og en økonomisk bundlinje. Alle tre bundlinjer skal afvejes, hvorfor den økonomiske formueopbygning altid vil skulle vejes op mod de kunstneriske krav og den sociale forpligtelse.

### Yderligere indtægtskilder

Ensembler og orkestre har muligheder for at indføre Audience Development- og marketingprogrammer, som sandsynligvis vil kunne øge interessen for deres koncerter og andre tilbud. Billetsalget vil i den forbindelse formentligt også kunne øges i et eller andet omfang. Landsdelsorkestrene har kun billetsalgindtægter for 114.877 publikummer ud af i alt 421.625 publikummer. Forskellen udgøres af koncertindtægter fra andre arrangører, sceniske forestillinger, skolekoncerter, gratis koncerter mv. De opnåede merindtægter vil kun kunne fremkomme fra en begrænset del af orkestrenes virke.

For ensemblernes vedkommende er det en barriere for større indtægter ved koncertsalg, at de promoveres af musikforeninger

mv., som i mange tilfælde ikke har en professionel marketingafdeling og derfor selv får begrænsede indtægter.

Fonde vil formentligt kunne bidrage mere til ensembler og orkestre, hvis disses fundraising rettes mere mod fondenes målsætninger. Særligt vil der kunne være behov for længerevarende fondsbevillinger, der vil kunne understøtte udvikling af Audience Developmentformater og -kapacitet.

Basisensembler og orkestre modtog i 2016 i alt 4 mio. kr. ud af de 2.500 mio. kr., fondene i alt donerede til kultur sidste år. Men allerede fra dette og næste år modtager f.eks. Odense og Aarhus Symfoniorkestre væsentlige millionbeløb til deres Ring-projekt hhv. bemandingsudvidelse.

Sponsorsamarbejde har vist sig at være meget regionalt og lokalt bestemt. I nogle byer findes virksomheder, som vil gøre noget for deres kulturinstitutioner. I andre byer er der sværere. Sponsoraftaler giver ofte så store meromkostninger og merarbejde, at provenuet kan ende med at blive ganske begrænset.

### Udnyttelse af ressourcerne

Vi har bemærket, at ensembler og orkestre vælger at bemane deres administration meget forskelligt.

Det er en gennemgående iagttagelse i denne undersøgelse, at administrationerne er for sparsomt bemandede til at håndtere nutidens og fremtidens krav til bl.a. markedsundersøgelser, Audience Development og salg.

Det er et stort dilemma, om et ensemble eller orkester, når de rammes af nedskæringer, skal skære i selve det klanggivende ensemble og dermed miste repertoire og styrke, men måske beholde en chance for at vende udviklingen, eller de skal skære i administrationen og derved risikere at blive marginaliseret og usynlig i medier og lokale relationer. En mellemvej kan være at inddrage musikerne mere i de kommunikative, programlæggende og formidlende opgaver f.eks. på de sociale medier.

Vi fandt elementer i orkestrenes overenskomst, som bør smidiggøres. Næppe fordi der kan opnås store besparelser ved det, men fordi det hæmmer planlægning og innovation, at f.eks. det pædagogiske arbejde ikke står indskrevet som en tjenesteplicht, og deltidsansættelser ikke indgår i aftalekomplekset.

### Governance og myndighedsforhold

Ensembler og orkestre har for de flestes vedkommende bestyrelser. Vi har set eksempler på godt cultural governance-arbejde og tegn på mindre godt og mindre aktivt strategisk lederskab. Bestyrelser bør efter vores opfattelse afspejle den kompleksitet, den ledelsesmæssige opgave består af. Kompetencerne bør muliggøre netværksrelationer til politisk ledelse, medier, fonde, erhvervslivet, styrelsen, kommunalforvaltning og civilsamfundet.

Det vil formentligt kræve udvikling og kompetencefornyelse i nogle af bestyrelserne.

Vi mener faktisk også, at bestyrelserne og ensembler/orkestre kan samarbejde om strategiske mål gennem, at de med deres størrelse og netværk rækker langt ud i publikumssegmentet og civilsamfundet og derved forsøge at mobilisere en tydelig opinion til fordel for orkestre og ensembles lokale opbakning.

En stor udfordring for ensembler og orkestre er deres uhensigtsmæssige myndigheds-tilhørsforhold. Den demokratiske-forvaltningsmæssige struktur svarer ikke til det geografiske område, der skal dækkes, og relationen til tilskudsyderne kan blive særdeles vanskelig og svær at afbalancere, hvis man har mange kommuner over sig. Det gælder i hvert fald nogle steder. Flere har udtalt sig til fordel for en ny model med en større rolle til regionerne, idet ensembler og orkestre, som de store specialiserede institutioner, de er, har regionalt virkeområde. Vi foreslår derfor, at man undersøger muligheden af regionernes genkomst som kulturpolitisk driftsherre. Det skal dog ikke overskygge, at det lokalpolitiske også har betydning.

### *Hvordan kan orkestre og ensembler styrke deres målopfyldelse gennem partnerskaber og nye samarbejdsformer?*

Ensembler og orkestre er allerede meget aktive med at indgå partnerskaber og udfører et stort arbejde i den anledning. Mange af de nedenstående eksempler er allerede i gang flere steder. Men nogle er bedre til det end andre. Der er brug for erfaringsudveksling på tværs af institutionerne med henblik på at fremme en tilidsbaseret samarbejdskultur, hvor partnerskaber bliver mere end et nulsumsspil. Ensembler og orkestre kan blive bedre til at se de forskellige partnerskabsmuligheder som langsigtede strategiske konstruktioner. Der er store lokale forskelle, og partnerskaber må altid vurderes i den lokale kontekst, så der skal ikke her peges på en simpel forbedringsmodel. Der vil dog kunne etableres en række partnerskabsinitiativer på nationalt plan, som kunne samordne forskellige typer af kunstneriske udviklingsforsøg, udvikling af

nye formater og vidensdeling og etablering af markedsundersøgelser etc.

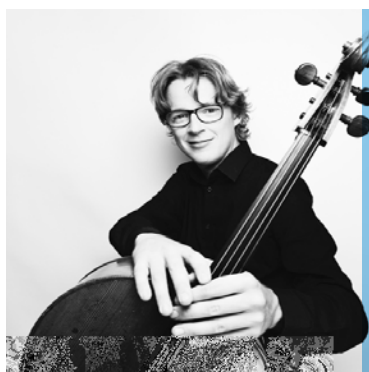
Partnerskaberne må defineres af de strategiske mål. Ensembler og orkestre kan indgå forpligtende struktureret samarbejde med andre organisationer, der ved at kombinere kompetencerne varetager deres opgaveforpligtelser og udvikler ydelser og processer. Sådanne partnerskaber er dynamiske processer, der konstant vil være under forandring og stå til forhandling. Partnerskaber mellem de rette partnere kan give alle en fordel gennem synergi og brug af hinandens kompetencer. Men partnerskaber har store transaktionsomkostninger. Det tager tid at forberede og forhandle et partnerskab på plads, og det tager tid at implementere og vedligeholde det. Små administrationer må vurdere, hvor kræfterne skal sættes ind. I mange tilfælde er ad hoc samarbejde tilstrækkelige.

De strategiske mål, som ensembler og orkestre allerede arbejder efter, har ført til en del partnerskaber. Målene er:

- Forskellige målgrupper (kernepublikummet, børn, unge og øvrigt publikum)
- Økonomi
- Lokal forankring

Samarbejde mellem ensembler/orkestre og skoler er vidt spredt, og der samarbejdes desuden med børnehaver. Det er enten direkte kontakter eller som pakketilbud organiseret gennem den lokale kulturkonsulent e.l. Der kan være udfordringer ved begge dele, da tid og faglige orientering som tidligere nævnt i rapporten kan være en barriere i samarbejdet. Egentlige partnerskaber, formaliseret og planlagt i fællesskab, kan i en del tilfælde få arbejdet gjort mere forudsigeligt, særligt for lærerne. Erfaringerne, også fra den åbne skole, viser, at ledelsesmæssig bevågenhed er en forudsætning for at etablere gode samarbejdsstrukturer.

Levende Musik i Skolen, der dækker en del af landets kommuner med koncerter, herunder klassiske, kunne være en hensigtsmæssig samarbejdspartner. De vil evt. også kunne støtte arbejdet med at



få aftaler i stand og bringe koncert og undervisningsmaterialer ud til lærerne samt medvirke til at udvikle koncerttilbuddene og andre formater pædagogisk.

Ensembler og orkestre er også i et fast samarbejde med musikskoler, Musikalsk Grundkursus (MGK), amatørorkestre og konservatorier, men der er plads til forbedringer.

Partnerskaber med økonomisk formål lader sig nogle steder gøre, hvor der er en eller flere virksomheder, der tager ansvar for deres kulturliv og kulturinstitutioner. Det er formentligt ikke muligt alle steder - afhængigt af om der findes den slags virksomheder. Det kan have form af langsigtede sponsoraftaler eller etablering af erhvervsklubber, hvor medlemmerne bidrager med et beløb af en vis størrelse årligt. Styrkelse af forbindelsen mellem kultur og erhverv er under alle omstændigheder en forøgelse af kulturinstitutionens legitimitet.

På vidensområdet kunne ensembler og orkestre med fordel indgå partnerskaber med universiteter eller professionshøjskoler om udvikling af viden og koncepter inden for Audience Development, publikumsundersøgelser, pædagogiske formater til den åbne skole, digitale formidlingsformer mmm.

Lokal forankring bliver en mere synlig del af dagsordenen, hvis der indgås mange typer af samarbejde med civilsamfundet, amatørmusikken, kulturinstitutioner og kommunerne. Samarbejde omkring lokale traditioner og festivaler giver opmærksomhed fra mange lokale. Skal man som nogle af ensemblerne og orkestrene dække mange kommuner, så må denne strategi finde en særligt gæstende karakter som f.eks. Copenhagen Phil's Et Orkester Kommer til Byen. Men denne type samarbejder er tidskrævende.

Co-produktioner kan finde sted som partnerskaber om f.eks. opførelsen af større værker, hvad ensembler og orkestre allerede gør, udvikling af fælles Audience Developmentformater, B&U-formater, større komponistbestillinger, samlede fondsprojekter osv.

Partnerskaber kan forløbe som udveksling af koncerter mellem hinanden, fælles turnevirksomhed f.eks. i forbindelse med turné med Den Jyske Opera for at spare operaen og orkestrene for prøvetid til den turnerende forestilling. Etc etc. Samarbejdet mellem ensembler og orkestre kunne givetvis optimere ressourceforbruget ved den type af samarbejde. Og den nye organisation, DEOO, vil kunne bidrage til etableringen af sådanne samarbejder.

### *Hvordan kan området bidrage til at styrke innovation, tilgængelighed og dynamisk udvikling?*

De klassiske orkestre og ensembler kan utvivlsomt være en del af bidraget til innovativ udvikling og øget tilgængelighed i det klas-

siske musiklandskab, der netop nu befinder sig midt i et konstant forandrende kulturliv.

De innovative processer i ensembler og processer skal gennemtænkes systematisk på baggrund af opdateret viden om gode innovationsprocesser. De må involvere repræsentanter for alle faggrupper, og de må spille konsekvent ind i en længerevarende, bevidst, strategi. Innovationsledelse har været på dagsordenen i såvel det private som det offentlige i en længere årrække. Der bør tænkes i de samme baner på dette område.

Konservatorierne må arbejde mere kvalificeret med at klæde de studerende godt på til arbejdslivet i konstant forandrende omgivelser. De må fremskynde udviklingen af professionen gennem en skærpet opmærksomhed på ændringerne i omverdenen.

Vi har valgt at anskue "området" som både de klassiske orkestre og ensembler, deres samarbejdspartnere, deres brugere, deres tilskudsydere og ikke mindst potentielle ditto. Når området anskues således, kan spørgsmålet besvares ud fra en holistisk tanke og derved afspejle, at det klassiske musiklandskab ikke kan styrkes alene af orkestrene og ensemblerne. Det kræver en fælles indsats, vilje og lyst til at opdyrke landskabet.

Innovation internt i organisationerne kan primært styrkes ved, at processerne bliver systematiseret og gjort til en del af en refleksiv, strategisk praksis, hvor alle faggrupper repræsenteres igennem hele udviklingsforløbet. Den interne innovation kan ydermere styrkes ved, at orkestrene og ensemblerne arbejder i en adhocratisk struktur omkring projekter og dermed skaber en organisationskultur, hvor faggrupperne jævnligt mødes på tværs i organisationen. Hermed ikke sagt at dilemmaet om kerneydelsen er løst, da en adhocratisk struktur naturligt vil udfordre den professionelle specialisering, som musikerne har sammen med dirigenten, når de holder prøver og spiller koncerter. En bredere anvendelse af musikernes arbejdstid og tjenesteindhold kan måske frigøre tid til det tværfaglige samarbejde og de nødvendige tværfaglige, samskabende, innovationsprocesser.

Innovation i omgivelserne kan først og fremmest styrkes på konservatorierne. Konservatorierne skal i dag både uddanne de bedste mulige musikere, men også gode formidlere, entreprenører osv. Der kan være mange måder, hvorpå konservatorierne kan styrke og opdyrke et innovativt studiemiljø, herunder samarbejder med andre fagligheder og professioner allerede i studietiden. Men en tæt kontakt med det klassiske landskabs aftagere vil under alle omstændigheder være nødvendig for, at der er overensstemmelse mellem virkelighedens vilkår og undervisningen på konservatorierne.

Innovationspotentialer i den øvrige omverden findes især i et samarbejde mellem staten og de private fonde i samarbejdet om en foreslået udviklingsplatform for den klassiske musik, ligesom den

eksisterende for scenekunsten. En udviklingsplatform, hvor stat og fonde går sammen om at finansiere langsigtede udviklingstiltag, kunne rumme rådgivning, efteruddannelse for musikere, ledere og bestyrelser, samle viden om feltet både inden- og udenlands. Mulighederne er mange.

Hvis forståelsen af begrebet tilgængelighed forstås som en del af offentlighedstanken, hvor oplysning, adgang og lige vilkår udgør fundamentet, kan det klassiske landskab igen styrke tilgængeligheden ved at stå bedre sammen. Aktører kan være den tidligere omtalte udviklingsplatform, DEOO, som samlingspunkt for branchen, samt Danmarks Radio, der især repræsenterer mulighederne for oplysning om den klassiske musik.

Sidst, men ikke mindst kan den dynamiske udvikling, forstået som en samlet udvikling for hele området, styrkes ved, at man tager et kulturpolitisk valg om, at området skal styrkes, at det har en værdi, og at det ikke kan undværes som en del af offentlighedssfæren. Orkestre og ensembler vil ikke kunne fungere som kommercielle virksomheder, uanset hvor meget de innoverer og kan tilpasse sig som organisation til markedsvilkårene. Og erfaringen viser, at symfoniorkestre innoverer særskilt dårligt under vedvarende økonomisk pres.

### *Hvordan styrker vi landskabet for professionelle klassiske ensembler og orkestre i Danmark?*

#### *Vi anbefaler*

##### **Audience Development**

- At der oprettes regionale centre eller et nationalt center for Audience Development, der skal arbejde sammen med de enkelte orkestre og ensembler for at støtte og kapacitetsudvikle Audience Development-indsatsen.
- At centret opretter en national vidensbank om brugere og ikke-brugere af kulturinstitutioner og festivaler, og de skal støtte institutionerne i dataanalyse og vidensopbygning. Endvidere skal de udvikle lokale praksisorienterede segment-spektre, der alligevel er national sammenlignelige (evt. også internationalt).
- At der sker en større udveksling mellem den akademiske verden (både humaniora og samfundsvidenskab), og de kunstneriske uddannelser på musikområdet i forhold til både vidensopbygning og forskning.
- At Audience Developmentprojekter retter sig mod veldefinerede befolkningssegmenter og planlægges over en årrække, så de peger ind i den overordnede strategi.
- At Audience Developmentindsatsen styrkes kompetencemæssigt og forankres i hele organisationen. Sociologiske, for-

midlingsmæssige og digitale kompetencer bør opprioriteres i dette arbejde, f.eks. ved efteruddannelse.

- At der er fokus på fastholdelse af det eksisterende publikum gennem relationsopbygning og Customer Relationship Management.
- Digitaliseringskompetencer forankres på det strategiske, det taktiske og det operative niveau.
- At den digitale formidling synliggøres som kerneydelse i strategien.

##### **Børn og unge**

- At skolesamarbejdet kompetenceudvikles, så både skoler, orkestre og ensembler får endnu mere indsigt i hinandens fagligheder. Vi anbefaler at et generelt koncept for samarbejder udrulles omkring alle skoler, ikke udelukkende baseret på ildsjæle.
- At der skabes mere viden på området, bl.a. om, hvor der er, og hvor der ikke er aktiviteter, og hvordan de virker. Samarbejder med videns-, kompetence- og forskningsinstitutioner vil kunne styrke feltet.
- At orkestrene og ensemblerne opbygger flere pædagogiske kompetencer.
- At klassisk (både historisk og nutidig) musik kommer tilbage som en del af det aktive undervisningsstof.
- At det fremtidige samarbejde med LMS bliver en ressource i kombination med de allerede eksisterende samarbejdsplatforme.
- At Kulturministeriet udvikler en samlet fødekædestrategi med indtænkning af hele det klassiske orkesterlandskab, som afspejles konsekvent i udformningen af rammeaftaler.
- At det overvejes, om Concerto Copenhagen og Athelas skal have frihed fra krav om obligatorisk skolearbejde og outreach, deres lave tilskud taget i betragtning.

##### **Finansiering**

- At området tilføres ressourcer, så orkestre og ensembler bliver i stand til at sikre hele landet adgang til klassisk musik inden for et bredt repertoire.
- At ensembler og orkestre søger at indgå så langsigtede aftaler som muligt med fondene om en gradvis udbygning af vidensbaseret Audience Development med henblik på at gøre den klassiske musik relevant for en større del af den danske befolkning.
- At ensembler og orkestre overvejer, om deres administrative stab har ressourcer nok til at sikre fremtidig udvikling.
- At ensembler og orkestre etablerer netværk til erhvervslivet evt. gennem bestyrelserne eller kommunen med henblik på at vurdere markedet for erhvervspakker eller sponsorater.
- At kompetencer indenfor fundraising, sponsorering og marketing styrkes.
- At overenskomsten smidiggøres.

### Governance og kommunalstruktur

- At bestyrelserne afspejler den kompleksitet, den ledelsesmæssige opgave består af. Kompetencerne bør muliggøre netværksrelationer til politisk ledelse, medier, fonde, erhvervslivet, styrelsen, kommunalforvaltning og civilsamfundet.
- At bestyrelserne arbejder struktureret med kompetencesammensætning og kompetenceudvikling.
- At det for kommunale orkestre overvejes, om den nødvendige sparring og netværksrelation skal suppleres med et advisory board til støtte for musikchefen/ensemblechefen.
- At bestyrelserne i højere grad mobiliserer en tydelig opinion til fordel for orkestre og ensembles lokale opbakning.
- At kunstneriske, formidlingsmæssige og producerende funktioner lokalt kan kombineres i én stilling.

### Vi anbefaler endvidere:

- At alle kommuner og deres befolkninger bør tilgodeses af basisensembler og symfoniorkestre.
- At det til realiseringen af en lige-fordelt symfonisk og kammermusikalsk dækning baseret på et styringsmæssigt enkelhedsprincip og demokratisk kontrolprincip undersøges, om regionerne ville være en egnet myndighed.
- At det i den forbindelse overvejes at give tilladelse til, at regionerne driver kulturinstitutioner.

### Institutionelle omgivelser

#### Dernæst anbefaler vi:

- At folkeskolen genindfører musik som obligatorisk fag i hele udskolingen.
- At gymnasiet genindfører obligatorisk musikundervisning.
- At professionshøjskolerne opgraderer musikfaget på læreruddannelsen og pædagoguddannelsen med en bredere musikalsk referenceramme.
- At musikskolerne finansieres på en sådan måde, at indmeldelse ikke bliver en stor økonomisk byrde for laverelønnede familier.

#### Partnerskaber

- At partnerskaber og samarbejder primært bliver rettet mod opfyldelse af de strategiske mål.
- At forenklede kontaktkanaler (fx lokale kulturkonsulenter, skole-/kultur tjenester eller det nationale kompetencecenter LMS) aflaster ensembles og orkestrenes små administrationer.
- At DEOO styrker partnerskaber med andre kunstneriske paraplyorganisationer for at høste både kunstneriske og organisatoriske fordele.
- At samarbejdet mellem kommuner, skoler og ensembler får kommunernes ledelsesmæssige bevågenhed med henblik på at etablere egentlige musikformidlings-partnerskaber.

- At brugerinddragelse styrkes gennem f.eks. at oprette ungdomsorkestre eller amatørorkestre, idet Initiativerne så vidt muligt drives af civilsamfundet.

### Vi anbefaler desuden:

- At der oprettes tværinstitutionelle samarbejder, som kan opfange et moderne publikums forventninger om sammensatte æstetiske oplevelser.
- At en systematisk koordinering af skolekoncerter på landsplan gennemføres. Her kan det nationale kompetencecenter LMS oplagt spille en vigtig rolle i fremtiden.
- At brugerinddragende samarbejder gennemføres, da de styrker ejerskab og involvering, fødekædetænkning og øget mulighed for dialog og dynamik om både indhold og form.

### Innovation

#### Endelig anbefaler vi:

- At innovationsprocesser bygger på evaluerede og evidensbaserede modeller, som selvfølgelig tilpasses de lokale forhold.
- At entreprenørskabsundervisning på konservatorierne giver de studerende kompetencer i både divergente og konvergente arbejdsmetoder.
- At ensembleerne og orkestrene udarbejder fokuserede stillingsopslag og inddrager nye ansættelsesprocesser.
- At afsætte en særlig pulje med udviklingsmidler til innovation af orkesterområdet på længere sigt.



# 10

**A**

Aalborg Symfoniorkester: Årsrapport 2016

Aarhus Kommune: Kulturpolitik 2017-2020, <https://www.aarhus.dk/da/politik/Politikker-og-planer/Kultur-idraet-fritid/Kulturpolitik-2017-2020.aspx>. Tilgået 20.11.17.

Åkerstrøm Andersen, Niels. 2006. Partnerskabelse. København: Hans Reitzel.

Anberrée, Alice m.l. (2015) Audience Participation in Cultural Projects: Bringing the Organization Back In, i *International Journal of Arts Management* Volume 18, Number 1 Fall 2015

**B**

Bak, Lene m fl.; Epinion; Pluss Leadership. 2012. Danskernes kulturvaner 2012. Kulturministeriet.

Baker, Tim (2000) *Stop Re-inventing the Wheel* Association of British Orchestras

Baumol, W og W. Bowen (1966) *Performing Arts: The Economic Dilemma*, Hartford, CT, Twentieth Century Fund

Bernstein, Joanne Scheff. 2014. *Standing Room Only*, Marketing Insights for Engaging Performing Arts Audiences. New York: Palgrave.

Bille, Trine. 2005. *Danskernes kultur- og fritidsaktiviteter 2004 – med udviklingslinjer tilbage til 1964*. København AKF Forlaget.

Bollo, Alessandro m.fl. (2017) *Final Report, Study on Audience Development – How to place audiences at the centre of cultural organisations* Bruxelles: Directorate-General for Education, Youth, Sport and Culture

Boulian, Paul V. 2002. "Explorations in Governance and Leadership: The Philadelphia Orchestra". *Harmony - Forum of the Symphony Orchestra*, 14, s. 18-33.

Bourdieu Pierre. 1984. *Distinction: A Critique of the Judgement of Taste*. London: Routledge.

Bradley, Catherine (2017) *National Classical Music Audiences. An analysis of Audience Finder box office data for classical music events 2014-2016*

Breivik, Jan-Kåre; Catharina Christophersen. 2013 "Den kulturelle skolesekken: Kunst, kvalitet og kontrovers". I: Breivik, Jan-Kåre;

**C**

Catharina Christophersen (red.) *Den Kulturelle Skolesekken 2013*. Norsk Kulturråd.

Censorformandskabet for læreruddannelsen: Årsberetning 2016-2017. <http://www.praktiklaererforeningen.dk/wp-content/uploads/2016/01/censorrappport-2016.pdf>, tilgået 20. november 2017.

Chemi, Tatiana og Finn Holst. 2016. *El Sistema inspirerede projekter – en pilotundersøgelse*. DMKL – Danske musik- og kulturledere. El Sistema-udvalget.

Coene, Sara. 2017. "A Framework for Building a Design Thinking Culture." (blog). 19. april 2017. <https://medium.com/@saracoene/a-framework-for-building-a-design-thinking-culture-6da050535af2>, tilgået 20. november 2017.

Colbert, F., Nantel, J., & Rich, D. J. (2001). *Marketing culture and the arts* (2 ed.). Montreal: Presses HEG

concert attendance and orchestras' responses in the UK and US", *Cultural Trends*, 11:41, s. 1-35.

Copenhagen Phil, Årsrapport 2016.

Cornforth, Chris. 2003. *The Governance of Public and Non-Profit Organisations: What do boards do?* London: Routledge.

Cowen, Tyler (1996). "Why I do not believe in the cost-disease." *Journal of Cultural Economics*, 20/3, s. 207-214.

Crawford, Gary; Victoria Gosling; Gaynor Bagnall; Ben Light. 2014 a. "An Orchestral Audience: Classical Music and Continued Patterns of Distinction". *Cultural Sociology* 8/4, s. 483-500.

Crawford, Gary; Victoria Gosling; Gaynor Bagnall; Ben Light. 2014 b. "Is there an app for that? A case study of the potentials and limitations of the participatory turn and networked publics for classical music audience engagement." *Information, Communication & Society* Vol. 17/9, s. 1072-1085.

**D**

Die Deutsche Kammerphilharmonie, Bremen: <https://www.kammerphilharmonie.com/de/orchester/portrait>, tilgået 20. november 2017.

DiMaggio, Paul J. og Powell, Walter W. (1991 [1983]): "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields" i Powell, Walter W. og DiMaggio, Paul J. (ed.s): *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, The University of Chicago Press.

Dobson, Melissa C.; Stephanie E. Pitts. 2011. "Classical cult or learning community? Exploring new audience members' social and musical responses to first-time concert attendance." *Ethnomusicology Forum* Vol. 20/ 3, s. 353-383.

**E**

Elstad, Beate og Donatella de Paoli (2014) *Organisering og Ledelse af Kunst og Kultur* Oslo: Cappelen Damm Akademisk

Emerek, Leif; Casper Hvenegaard Rasmussen; Dorte Skot-Hansen (red.). 2006. *Folkebiblioteket som forvandlings- rum: Perspektiver på folkebiblioteket i kultur- og medielandskabet*. København: Danmarks Biblioteksforening og Danmarks Biblioteksskole.

Ensemble Storstrøm, Årsberetning 2016.

Esbjerg Ensemblet, Årsrapport 2016.

## F

Fagformål for faget musik: <https://www.emu.dk/modul/musik-fælles-mål-læseplan-og-vejledning>

Fonden for Entreprenørskab - Young Enterprise. 2012. "Entreprenørskab fra ABC til ph.d. - Kortlægning af entreprenørskabsundervisning i det danske uddannelsessystem". <http://www.ffe-ye.dk/media/44883/Kortlaegning-2011-2012.pdf>, tilgået 20. november 2017

Frith, Simon. 2007. "Live music matters." *Scottish music review*, 1(1) s. 1-17.

## G

Gembris, Heiner. 2005. "Musikalische Präferenzen". Oerter, Rolf; Thomas H. Stoffer, (red.). 2005. *Enzyklopädie der Psychologie, Spezielle Musikpsychologie*. Göttingen. Hogrefe, s. 279-342.

Guldberg, Jørgen. 2005. "Statens Kunstfond: stridsæble og forskningsgenstand." Povlsen, Karen Kligaard; Anne Scott Sørensen (red.) *Kulturkritik og Kulturkamp*. Klim, s.144-193.

Gurteen, David. 1998. "Knowledge, Creativity and Innovation" <http://www.gurteen.com/gurteen/gurteen.nsf/id/kci-article> Tilgået 20. november 2017.

## H

Hansen, Louise Ejgod. 2011. *Hvad er publikumsudvikling?* Region Midtjylland: Scenekunstnetværket. [http://www.scenet.dk/wp-content/uploads/2015/06/Rapport\\_1\\_publikumsudvikling.pdf](http://www.scenet.dk/wp-content/uploads/2015/06/Rapport_1_publikumsudvikling.pdf), tilgået 20. november 2017.

Hansen, Louise Ejgod. 2013. <https://prezi.com/jcbikic8kwoh/kulturpolitiske-rammer-demokratisering-af-kulturen-kulturelt-demokrati-oplevelsesøkonomi/>, tilgået 20. november 2017.

Harlow, Bob (2014) *The Road to Results, Effective Practices For Building Arts Audiences* New York: The Wallace Foundation og Bob Harlow Research and Consulting

Heide, Trine. 2017. "Kan Passion Professionaliseres? - Oplæg til et paradigmeskifte i kulturbestyrelses governance-praksis". *Speciale*, Institut for Kunst- og Kulturvidenskab: Københavns Universitet.

Holden, John. 2006. *Cultural value and the crisis of legitimacy*. <https://www.demos.co.uk/files/Culturalvalueweb.pdf>. Tilgået den 17. november 2017.

[https://kum.dk/fileadmin/KUM/Documents/Publikationer/2015/Mere\\_musik\\_fra\\_en\\_stærk\\_fødekæde\\_16\\_05.pdf](https://kum.dk/fileadmin/KUM/Documents/Publikationer/2015/Mere_musik_fra_en_stærk_fødekæde_16_05.pdf), tilgået 20. november 2017.

Hvenegaard Rasmussen, Casper. 2015. "Brugerinddragelse og kulturpolitisk kvalitet". *Nordisk kulturpolitisk tidsskrift* 1/15, s. 81-100.

Hvenegaard, Casper; Henrik Jochumsen; Dorte Skot-Hansen. 2011. *Biblioteket i byudviklingen: oplevelse, kreativitet og innovation*. Danmarks biblioteksforening.

Hvenegaard-Rasmussen, Casper. 2016. *Formidlingsstrategier - en grundbog om kulturinstitutioners formidling*, Frederiksberg: Samfundslitteratur

## K

Kaargaard Nielsen, Steen; Mads Krogh. 2014. "At Musikere. En Praktisk Orientering i Musikvidenskaben - i et Faghistorisk og Videnskabsteoretisk Lys", *Danish Musicology Online*, Vol Special Edition, s. 5-17.

Kamp, Annette. 2011. "Mening i arbejdet - for lidt, for meget, til forhandling?" *Arbejdsliv* 13 (2), s. 8-27.

Kann-Rasmussen, Nanna. 2016 a. *For samfundets skyld - Kulturlederens forestillinger om legitimitet og omverden*. *Nordisk kulturpolitisk tidsskrift*, 19(02), s. 201-221.

Kann-Rasmussen, Nanna. 2016 b. "Rationaler som retfærdighedsregimer i kulturpolitikken". *Nordisk Tidsskrift for Informationsvidenskab og Kulturformidling*, 5(2), s. 79-83.

Kanter, Rosabeth Moss. 2006. "Innovation: The Classic Traps. (cover story)". *Harvard Business Review* 84 (11), s. 72-83.

Kawashima, Nobuko (2000) *Beyond the Division of Attenders vs. Non-attenders: a study into audience development in policy and practice*. Warwick: Centre for Cultural Policy Studies.

Kirketerp, Anne; Margrete Bak; Marianne Buus. 2015. *Entreprenørskab og foretagsomhed i de kunstneriske uddannelser i Norden*. Paris: Organisation for Economic Co-operation and Development. <http://www.oecd-ilibrary.org/content/book/tn2015-555>, tilgået 20. november 2017.

Kolb, Bonita M. (2001) "The effect of generational change on classical music concert attendance and orchestras' responses in the UK and US", *Cultural Trends*, 11:41, 1-35,

Kotler, Phillip m.fl. (2008) *Principles of Marketing* Harlow: Pearson

Kulturministeriet maj 2015. *Mere musik - fra en stærk fødekæde*. Musikhandlingsplan 2015-2018.

Kulturministeriet. 2015. *Talent forpligter*. Musikhandlingsplan 2015-2018, [https://kum.dk/fileadmin/KUM/Documents/Publikationer/2015/Talent\\_forpligter\\_final\\_\\_2015.pdf](https://kum.dk/fileadmin/KUM/Documents/Publikationer/2015/Talent_forpligter_final__2015.pdf), tilgået 20. november 2017.

Kulturministeriet. 2017. Musikskolerne i Danmark. Musikskoletænk tankens Rapport. [https://kum.dk/uploads/tx\\_templavoila/kum\\_musikskole\\_web.pdf](https://kum.dk/uploads/tx_templavoila/kum_musikskole_web.pdf), tilgået 20. november 2017.

Kulturpakker.dk: <http://www.kulturpakker.dk>, tilgået 20. november 2017.

Kulturpakker: <https://www.rm.dk/siteassets/vaekstforum/handlingsplaner/opfolgning-marts-2015/turisme/rethink-kulturturisme0315.pdf>, tilgået 17. november 2017.

Kulturpolitik 2015-17, Randers Kommune, <https://kultur.randers.dk/media/31772/kulturpolitik-enderlig-udgave.pdf>, tilgået 20. november 2017.

## L

Lærer-arbejdsliv 2017 – betydende faktorer for lærernes arbejdsliv. Danmarks Lærerforening, [http://www.dlf.org/media/9965389/publiceret-laererarbejdsliv-2017\\_final-d2017-047886-10.pdf](http://www.dlf.org/media/9965389/publiceret-laererarbejdsliv-2017_final-d2017-047886-10.pdf), tilgået 20. november 2017

Lajer, Frank. u.å. "Kære CEO: Brug din bestyrelsesformand". <https://www.linkedin.com/feed/update/urn:li:activity:6332172679918944256>, tilgået 20. november 2017.

Langsted, Jørn. 2010. Spændvidder. Kulturpolitisk Forskningscenter, Århus.

Larsen, Charlotte Rørdam. 2013. "Man kan ikke både have noget på hjerte – og kunne læse noder": Om rock, musikere og musikerfaget 1953-70. Michelsen, M. et al. 2013- Rock i Danmark: Studier i populærmusik fra 1950'erne til årtusindskiftet. Syddansk Universitetsforlag, s. 91-128.

Larsen, Charlotte Rørdam. 2015. "Fortælling om musik som generations-, tids- og aldersmarkør." *Kulturstudier*, 6(2), s. 37-65.

Lehman, Erin V. 1999. "The Berlin Philharmonic Orchestra". *Harmony - Forum of the Symphony Orchestra*, 9, s. 11-25.

Liebst, Lars. 2011. "God Ledelse i Selvejende Kulturinstitutioner". Anbefaling. København: Kulturministeriet. [http://kum.dk/uploads/tx\\_templavoila/Redegoerelse\\_god\\_ledelse.pdf](http://kum.dk/uploads/tx_templavoila/Redegoerelse_god_ledelse.pdf), tilgået 20. november 2017.

LMS – Levende Musik i Skolen, Årsrapport 2015. [https://lms.dk/files/Om\\_LMS/LMS\\_aarsrapport\\_2016\\_underskrevet.pdf](https://lms.dk/files/Om_LMS/LMS_aarsrapport_2016_underskrevet.pdf), tilgået 20. November 2017.

## M

Madsen, Per Rask 2017) "Stædige traditioner skal fortsat bløde op" (sic!), *Information* den 7. april 2017 s. 13. Tilgået 17. november 2017.

Mauskopf, Michael. 2012. "Cracking the Orchestra Nut: Challenges and Models for the Future". *ArtsFwd* (blog). 12. januar 2012. <https://www.artsfwd.org/cracking-the-orchestra-nut-challenges-and-models-for-the-future/>

McCarthy, E. Jerome (1975) *Basic Marketing: A Managerial Approach* Chicago: R.D. Erwin

Meer Muzik in de Klas: <https://www.meermuziekindex.nl/>, tilgået 20. november 2017.

Mejer Nielsen, Christoffer, Roligggaard, Simon 2015. *Politiken Research*, [http://politiken.dk/kultur/kultur\\_top/art5639493/Danmark-er-kulturelt-splittet](http://politiken.dk/kultur/kultur_top/art5639493/Danmark-er-kulturelt-splittet), tilgået 17. november 2017.

Michelsen, M. et al. 2017. *Stil nu ind. Danmarks Radio og musikken*. Aarhus Universitetsforlag (Under udgivelse).

Miller-Millesen, Judith L. 2003. "Understanding the Behavior of Nonprofit Boards of Directors: A Theory-Based Approach". *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 32 (4):521-47. <https://doi.org/10.1177/0899764003257463>.

Mintzberg, Henry (1983) *Power In and Around Organizations* Englewood Cliffs: Prentice-Hall

Mintzberg, Henry. 1979. *The structuring of organizations: a synthesis of the research*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.

Mintzberg, Henry; Joseph Lampel; James Brian Quinn; Sumantra Ghoshal. 2014. *The Strategy Process - Concepts, Contexts, Cases*. 5. Pearson.

Moos-Bjerre, Michael og Moos-Bjerre, Tilde (2014) *Målgruppebaseret viden til biblioteksudvikling* København: Fremtidens Biblioteker

Morris Hargreaves McIntyre Culture Segments fundet 3.11.2017 på <https://mhminsight.com/articles/culture-segments-1179>

Nahkies, Graeme. 2014. "Getting on Board - A governance resource guide for arts organisations". Arts Council of New Zealand Toi.

Aotearoa. [http://www.creativenz.govt.nz/assets/paperclip/publication\\_documents/documents/46/original/getting\\_on\\_board\\_publication-on-web.pdf?1391130106](http://www.creativenz.govt.nz/assets/paperclip/publication_documents/documents/46/original/getting_on_board_publication-on-web.pdf?1391130106), tilgået 20. november 2017.

## N

Nielsen, Frede V. 2010. *Musikfaget i undervisning og uddannelse: Status og perspektiv 2010*. København: Danmarks Pædagogiske Universitetsskole, Aarhus Universitet.

Nielsen, Jens; Lise Lyck. 2007. *Strategisk Kulturledelse i Danmark*. 1. København: Center for Tourism and Culture Management.

Niras. 2011. *Aftagerundersøgelse af arbejdsmarkedet for konservatorieuddannede udøvende musikere*. [https://www.sdmk.dk/fileadmin/user\\_upload/Maal\\_\\_\\_Resultater/Aftagerundersoegelse\\_-\\_Endelig\\_rapport.pdf](https://www.sdmk.dk/fileadmin/user_upload/Maal___Resultater/Aftagerundersoegelse_-_Endelig_rapport.pdf), tilgået 20. november 2017.

Noteboom, Lowell J. 2003. "Good Governance for Challenging Times" præsenteret ved Orchestra Ladership Academy Seminar, december: [http://www.billingssymphony.org/red\\_rope/board/archives\\_board/march/Noteboom\\_Good\\_Governance.pdf](http://www.billingssymphony.org/red_rope/board/archives_board/march/Noteboom_Good_Governance.pdf), tilgået 20. november 2017.

NPU (2016) Plattform for arbeidet med publikumsutvikling i regi av den nasjonale medlemsorganisasjonen Norsk Publikumsutvikling (NPU) Oslo: NPU

## O

Odense Symfoniorkester, Årsrapport 2016

Økonomi og Indenrigsministeriet (2004) Strukturkommissionens betænkning Bind 1 Hovedbetænkningen. Hentet 9.11.2017 på <http://www.oim.dk/media/17097/strukturkommissionens-betaenkning-hovedbetaenkningen.pdf>

One. An Orchestra Network for Europe 2014-2019: <http://www.creativeuropeuk.eu/funded-projects/one---orchestra-network-europe>, tilgået 17. november 2017.

Oversigt over støttemodtagerne af Kulturministeriet Forskningspulje i 2017: [https://kum.dk/fileadmin/KUM/Documents/Nyheder%20og%20Presse/Nyheder/2017/Oversigt\\_Over\\_stoettemodtagere\\_af\\_Kulturministeriets\\_Forskningspulje\\_2017.pdf](https://kum.dk/fileadmin/KUM/Documents/Nyheder%20og%20Presse/Nyheder/2017/Oversigt_Over_stoettemodtagere_af_Kulturministeriets_Forskningspulje_2017.pdf). Tilgået 17. november 2017.

## P

Peterson Richard Roger M. Kern. 1996. "Changing highbrow taste: From snob to omnivore." *American Sociological Review* 61, s. 900-907.

Pine, Joseph and Gilmore, James H (2011) *The Experience Economy*. Boston: Harvard Business Review Press

Rambøll. 2013. Dimittendundersøgelse (DKDM) Årgang 2007-2011. [https://www.dkdm.dk/-/media/Files/Om%20DKDM/Publikationer/Diverse%20rapporter/DKDM\\_dimittendundersogelse\\_2013.ashx](https://www.dkdm.dk/-/media/Files/Om%20DKDM/Publikationer/Diverse%20rapporter/DKDM_dimittendundersogelse_2013.ashx), tilgået november 2017.

Rammeaftale for Aarhus Symfoniorkester 2013-2015, [https://kum.dk/fileadmin/KUM/Documents/Vidennet/Øvrige\\_Institutioner/Musik/Landsdelsorkestre/AarhusSO\\_Rammeaftale2013-2015\\_MedUnderskrifter.pdf](https://kum.dk/fileadmin/KUM/Documents/Vidennet/Øvrige_Institutioner/Musik/Landsdelsorkestre/AarhusSO_Rammeaftale2013-2015_MedUnderskrifter.pdf), tilgået 17. november 2017.

Rammeaftale for Ensemble MidtVest 2014-2017, [https://kum.dk/fileadmin/KUM/Documents/Vidennet/Øvrige\\_Institutioner/Musik/Professionelle\\_ensembler\\_\\_orkestre\\_\\_bands\\_og\\_kor/Rammeaftaler/2\\_EnsembleMidtVest\\_2014-2017\\_RammeaftaleOgStrategi.pdf](https://kum.dk/fileadmin/KUM/Documents/Vidennet/Øvrige_Institutioner/Musik/Professionelle_ensembler__orkestre__bands_og_kor/Rammeaftaler/2_EnsembleMidtVest_2014-2017_RammeaftaleOgStrategi.pdf), tilgået 20. november 2017.

## R

Ravanas, Philippe (2008) Hitting a High Note: The Chicago Symphony Orchestra Reverses a Decade of Decline with New Programs, New Services and New Prices, *International Journal of Arts Management* Volume 10, Number 2, Winter 2008

Regeringsgrundlag, Marienborg 2016: For et friere, rigere og mere trygt Danmark: <http://www.stm.dk/multimedia/Regeringsgrundlag2016.pdf>, tilgået 20. november 2017.

Rentschler, Ruth. 2014. *Arts governance: people, passion, performance*. Routledge research in creative and cultural industries management. New York: Routledge. <http://www.tandfebooks.com.ep.fjernadgang.kb.dk/doi/view/10.4324/9781315818016>.

Rosenbaum, Ruth. 2002. "A report on an Arts Administration internship with the Louisiana Philharmonic Orchestra Summer 2001". [http://scholarworks.uno.edu/aa\\_rpts/21](http://scholarworks.uno.edu/aa_rpts/21), tilgået 20. november 2017.

Roskilde Bibliotekerne. 2012. Hvad er partnerskaber? <http://bygpartnerskaber.dk/category/hvad-er-partnerskaber/>, tilgået 14. november 2017.

Rosu, Stefan; Edbar Zaman. 2017. "How Classical Orchestras in Europe Adapt to a Changing Environment". *SpringerLink*, 251-71. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-43859-7\\_14](https://doi.org/10.1007/978-3-319-43859-7_14), tilgået 17. november 2017.

## S

Samlet evalueringsrapport af de tre driftsstøttede ensembler 2015, [https://kum.dk/fileadmin/KUM/Documents/Vidennet/Øvrige\\_Institutioner/Musik/Professionelle\\_ensembler\\_\\_orkestre\\_\\_bands\\_og\\_kor/SamletEvalueringsrapportAfDeTreEnsembler\\_2015.pdf](https://kum.dk/fileadmin/KUM/Documents/Vidennet/Øvrige_Institutioner/Musik/Professionelle_ensembler__orkestre__bands_og_kor/SamletEvalueringsrapportAfDeTreEnsembler_2015.pdf), tilgået 17. november 2017.

Schmitt, Thomas. 2011. "Cultural Governance as a conceptual framework". MMG Working Paper 11-02, Max Planck Institute for the Study of Religious and Ethnic Diversity, s. 1-56.

Simon, Herbert A (1972) *Theories of Bounded Rationality* I McGuire, C.B. og Roy Radner (red.) (1972) *Decision and Organization*. North Holland Publishing

Skot-Hansen, Dorte. 2006. "Biblioteket i kulturpolitikken - mellem instrumentel og ekspressiv logik. Emerek, Leif; Casper Hvenegaard-Rasmussen, og Dorte Skot-Hansen (red.). 2016. *Folkebiblioteket som forvandlingsrum: Perspektiver på folkebiblioteket i kultur- og medielandskabet* København: Danmarks Biblioteksforening og Danmarks Biblioteksskole.

Small, Christopher. 1998. *Musicking: the meanings of performing and listening*. Hanover and London: Wesleyan University Press.

Spitzer, J. and N. Zaslav. 2017. "Orchestra." *Grove Music Online*. Oxford Music Online. Oxford University Press. Web. 25 Oct. 2017. <http://www.oxfordmusiconline.com/subscriber/article/grove/music/20402>, tilgået 17. november 2017.

Statens Kunstfonds Projektstøtteudvalg for Musik. 2015.: *Evaluering af Ensemble Storstrøm 2014-2015*, [https://kum.dk/fileadmin/KUM/Documents/Vidennet/Øvrige\\_Institutioner/Musik/Professionelle\\_ensembler\\_\\_orkestre\\_\\_bands\\_og\\_kor/Evaluering\\_af\\_Ensemble\\_Storstrom\\_\\_SKF\\_9.\\_december\\_2016.pdf](https://kum.dk/fileadmin/KUM/Documents/Vidennet/Øvrige_Institutioner/Musik/Professionelle_ensembler__orkestre__bands_og_kor/Evaluering_af_Ensemble_Storstrom__SKF_9._december_2016.pdf), tilgået 17. november 2017.

Statens Musikråd: Betænkning om revision af Musikloven (Betænkning nr. 1061). København. Statens Musikråd. 1985.

Staugaard, Hans Jørgen (2017) Profession, skulle det nu være noget særligt? København: Samfundslitteratur

Staugaard, Hans Jørgen (2017) Profession, skulle det nu være noget særligt? København: Samfundslitteratur

## T

The Culture Change Code: <http://the-culture-change-code.com/content/successful-organisations/the-german-chamber-philharmonic-orchestra-bremen/>, tilgået 20. november 2017.

Timm, Helle. "Det sunde væsen og de syge brugere." Dansk Sociologi 11.1 (2006): s. 57-67.

Toftegaard Støckel, Jan. 2007. Guide til partnerskaber - om samarbejder mellem offentlige og friville organisationer. DGI Fyn og Region Syddanmark.

## U

Uddannelsesstatistik.dk

## V

VanWeelden, Kimberly. 2012. "Classical music as popular music: Adolescents' recognition of Western art music." Update: Applications of Research in Music Education, 31(1), s. 14-24.

Voss, Zannie Giraud m.fl. 2016. Orchestra Facts 2006 - 2014. New York: League of American Orchestras.

Vækstfonden Det danske crowdfunding marked anno 2016 set 16.11.17 på <http://danskcrowdfundingforening.dk/wp-content/uploads/Crowdfundinganalysen-20161.pdf>

## W

Weick, Karl E. (2001) Making Sense of the Organization Oxford: Blackwell

Wennes, Grete (2007) Kunstledelse. Om ledelse af og i kunstneriske virksomheter Oslo: Abstrakt Forlag

Whitehead, Jaan; Nancy Roche. 2013. The Art of Governance. Theatre Communications Group. <http://ebookcentral.proquest.com/lib/kbdk/reader.action?docID=1352354>, tilgået 20. november 2017.

Wolf, Thomas (2006) The Search for Shining Eyes, Audiences, Leadership and Change in the Symphony Orchestra Field Knight Foundation

## Z

Zachariasen, Line (red.). 2016. Entreprenørskab på musikkonservatorierne. 2016. <http://www.caki.dk/rmcdkdmfinal/index.html>, tilgået 20. november 2017

Zenone, Frederick. 2001. "London Symphony Orchestra: New Vision and New Policies through Self-Governance". Harmony - Forum of the Symphony Orchestra, 13, s. 37-42.



## Appendiks 1 Alternative modeller

Vi er blevet bedt om at registrere alternative modeller for organisering af arbejdet med at bringe klassisk musik ud til hele befolkningen, som vi er stødt på i vores undersøgelse. Vi har mødt modeller i desk research og ved samtaler, og vi bringer dem herunder.

Der ligger ikke nogen anbefaling i vores omtale af modellerne, idet vi ikke har haft lejlighed til at studere dem nøjere. Kun nogle helt overordnede og skønsmæssige angivelser af fordele og ulemper.

Vi slutter af med en beregning af orkesterøkonomien over de næste 30 år ved at omtale en case og vise et par strategiske udveje på den gradvist reducerede økonomi.

### *Flere penge og mere-musik-i-skolen-modellen.*

Den oplagte model to end on a happy note. Den tør vi godt anbefale, for den er nøje gransket og let at fremskrive.

Den bedste af alle verdener, hvor folkeskolens kompetente undervisning i partnerskab mellem lærere og musikere skaber en sult efter kunsten og den klassiske musik. Og hvor ensembler og orkestre kan levere, fordi midlerne er rigelige og bemanningen i top.

#### **Fordele**

Det hele

#### **Ulemper**

Ingen

Bortset fra den koster lidt mere.

### *Aarhusmodellen<sup>180</sup>*

Idéen om, at Hovedlandet bør have et fuldt udbygget symfoniorkester, der kan levere hele det symfoniske repertoire med egne muskler og kan turnere rundt i landsdelene med de store symfonier. Ideen blev diskuteret i Orkesterudvalgets Rapport fra 1999 og afvist.

På baggrund af LOF's beregninger af orkesterstørrelse og vores egen prognose er det samlede antal musikere i 2032 skønnet til at ligge på 261. Et symfoniorkester, der skal kunne præstere de sto-

re værker hyppigt sættes her til 100 personer. Dermed ville der alt andet lige være i gennemsnit 40 musikere i de øvrige fire landsdelsorkestre. Når staten flytter sine støttekroner til dette orkester, vil det særligt ramme Copenhagen Phil og Sønderjyllands Symfoniorkester

#### **Fordele**

Der er en reel mulighed for at høre den stort klingende symfoniske musik uden for Hovedstaden. Meget af denne musik hører til de absolutte publikumsfavoritter.

Med det store orkestre følger også en anden liga af dirigenter. Ingen af landsdelsorkestrene ville alligevel kunne spille denne musik alene og hyppigt.

#### **Ulemper**

Bemanningen i de øvrige orkestre ville dårligt nok kunne opføre wienerklassiske værker, særligt ikke på Sjælland og i Sønderjylland.

### *NoSomodellen<sup>181</sup>*

Den nordnorske model for to klassiske ensembler, en sinfonietta og et strygekammerorkester plus en opera samlet under en ledelse, men med to forskellige hjembyer, hvor mest af aktiviteten foregår. Eksemplet er Nordnorsk Opera og Symfoniorkester.<sup>182</sup>

Konstruktionen er sket ved fusion af tidligere to operainstitutioner, et symfoniorkester og en sinfonietta. Der er støtte fra staten, to kommuner og tre amter.

Der spilles jævnligt koncerter for det samlede orkester og et par gange om året opera.

#### **Fordele**

Decentralisering af musikere i to byer fremfor et større orkester i en af byerne. Nærhed.

God spredning af det formidlende arbejde.

To forskellige profiler, der kan turnere hver for sig.

Lettere at organisere samlingen til et orkester under én ledelse.

#### **Ulemper**

I realiteten fire kunstneriske enheder med fire kunstneriske ledere

Den enkelte bys orkester har en smal kunstnerisk profil

Hyppige samproduktioner giver et stort antal rejsetimer over tid.

180 Orkesterudvalgets rapport (1999)

181 Nævnt af ekstern informant

182 Nordnorsk Opera og Symfoniorkester. Set den 21. november 2017: [www.noso.no](http://www.noso.no)





Vanskeligere at administrere tre orkestre, tre spillesteder, en opera og den samlede turnevirksomhed.

Hvis den skal oprettes ved fusion af danske ensembler og orkestre, er der et lokalpolitisk dilemma.

### Efterspørgselsmodellen<sup>183</sup>

Denne model har til hensigt at skabe et stærkere turnéliv for både ensembler og orkestre. Fem procent skæres af alle budgetter, hvorefter de uddeles til musikhusene med pligt til at indkøbe koncerter hos ensembler og orkestre. En dynamisk markedsmodel, der kræver kunstnerisk kompetence hos musikhuslederne og et innovativt aftræk hos leverandørerne. Modellen lader sig forene med både Stine Nissens model fra konferencen den 21. april d.å. hvor hun plæderer for, at landsdelsorkestrene skulle tage ansvar for hver deres musikalske område (genrer, perioder, målgrupper) og bringe dette indhold ud til hele landet via en turnémodel. Den lader sig også kombinere med Aarhusmodellen.

#### Fordele

- Livligere udvekslinger af ensembler og orkestre med stærke kunstnerisk profiler
- Konkurrencedynamik i arbejdet på at sikre sig musikhusenes bevågenhed
- Specialedirigenter medvirker til klarere profiler

#### Ulemper

- Flere ressourcer går til transport og ophold
- Vanskeligere at yde hjemlig B&U-indsats og Outreach
- Vanskeligt at kombinere specialet på landsturne og generel musiktjeneste i hjemregionen

### Musikhusmodellen<sup>184</sup>

Musikhuset bliver den lokale hovedaktør i den kombinerede opgave med at formidle, engagere, undervise og koncertere. Midlerne

fordeles mellem et kammerorkester og en lang række undervisnings- og formidlingsinitiativer. Stjerneeksemplet er Sage Gateshead i Newcastle<sup>185</sup>. En lang række undervisningsaktiviteter for alle aldre og en lang række koncerter i den store sal med professionelle ensembler, amatørkoncerter, underholdningskoncerter og koncerter med det lokale professionelle Royal Northern Sinfonia på 27 musikere.

#### Fordele

- Koncerthusets aura af kunstkatedral kommer i øjenhøjde
- Et livligt center for professionelle, amatører, unge og alle slags publikummer
- En stor satsning på det involverende og undervisende

#### Ulemper

- Orkestrets størrelse
- Centralisering af indsatsen for det folkeoplysende (voksne) og børn og unge i et stort center
- Afstanden til et enkelt center kan være et problem, der afholder nogle børn og socialt udsatte fra at deltage

### Tabula rasa-modellen

Hvis midlerne skulle fordeles helt forfra, med den viden og de situationsfaktorer, vi har i dag. En svag folkeskole og et tilbagelænet konservatorium, når det gælder formidlingen af den klassiske musik. Hvor mange ensembler og orkestre ville man oprette, og hvor meget ville den landsdækkende, lokalt fordelte pædagogiske indsats dække? I 2016 nåede orkestre og ensembler ud til 659 skoler ud af landets samlede mængde skoler bestående af 1.100 folkeskoler, 175 gymnasier, et antal privatskoler, efterskoler og erhvervsskoler. I gennemsnit 3 klasser pr. skole. Den indsats kan ensembler og orkestre med den nuværende formation ikke magte, når der også skal spilles en lang række koncerter efter loven og rammeaftalerne. Og slet ikke om 15 år når musikerantallet er faldet med 43 stillinger.

183 Nævnt af leder og ekstern informant

184 Kolbe, Corina (2012) Stark durch internationale Allianzen, Hamburger Symposium

über Musikvermittlung an europäischen Konzerthäusern das Orchester 05/2012,

185 www.sagegateshead.com

Tabula Rasa-modellen handler om, at man sletter alt bestående og ser på opgaven og omfanget af den klassiske musik som dan- nelseelement, identifikationsfaktor og kunstnerisk oplevelse og erfaring. Hvad vil man gøre? Vælge en svensk regionsmusikmodel, med et antal musikere i decentrale ensembler med en stor under- visnings- og formidlingsopgave? Vælge en kombination med et par store symfoniorkestre med mange udenbyskoncerter og en regi- onsmusikmodel. Vælge at placere musikere på alle musikskoler med pligt til symfoniorkesterarbejde med amatører og lejligheds- vist rene professionelle symfoniorkesterkoncerter? Eller ville man vælge at kombinere formidling af klassisk med formidling af jazz og rock i kombinerede bands eller musikergrupper på spillesteder- ne rundt omkring?

Det er spekulationer, men hvis symfoniorkestrene ikke længere er symfoniorkestre, så er status quo ikke mulig.

### En reduktionshistorie

Ensembler og orkestre er på skrump. Staten tilbageholder et årligt omprioriteringsbidrag på to procent om året. De næste fire år vil dette alene bæres af Copenhagen Phil på alles vegne. Derefter er det formodningen, at hvert enkelt orkester vil skulle bære sin pro- portionelle del af den statslige besparelse. Det vil særligt ramme Sønderjyllands Symfoniorkester og Copenhagen Phil, som næsten udelukkende har statsstøtte, og ensemblerne, der har over mere

end 50 procent statsstøtte i modsætning til de øvrige orkestre, der har i omegnen af 50 procent statsstøtte.

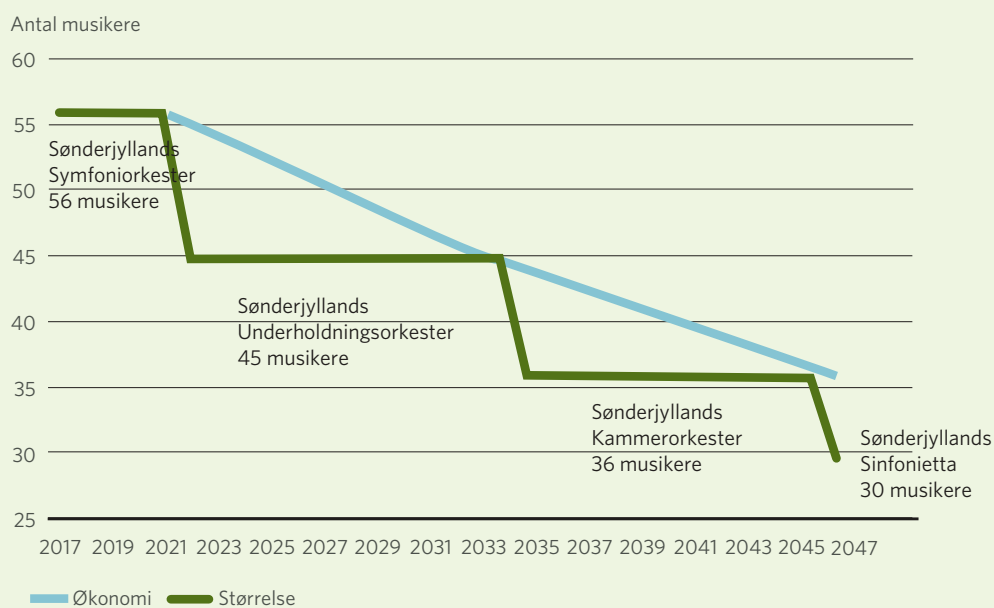
Sønderjyllands Symfoniorkester, til eksempel, vil med den udvik- ling kunne se frem til en gradvis reduktion i orkesterstørrelse fra i dag 56 musikere (angivet som fastansatte i årsrapporten 2016) over en 30-årig periode til 36 musikere i 2047, alt andet lige.

Det er en strategisk udfordring at drive et orkester med en sådan udsigt. Skal man fortsætte, som intet var hændt og forsøge at skjule for publikum og dirigenter, at man er et skrumpende symfonior- kester, og gradvist transformere til mindre orkesterstørrelse og til- svarende repertoire? Eller skal man vælge en ny orkesterformation og et nyt brand for hvert ca. 12-15 år?

Skal man vælge sliskemodellen eller trappemodellen? Der kan argumenteres for begge dele.

En trappemodel kunne se ud som nedenstående figur. Her omgrupperer orkestret sig i 2021, 2035 og igen i 2047. Denne model vil give luft i økonomien (dog aftagende) til at styrke de funktioner, som i dag er lavt bemanded (hvis der spares op i perio- der) eller til turnéer, solister etc. Se Figur 21.

Figur 21 Tænkt eksempel på strategisk tilpasning, Sønderjyllands Symfoniorkester



# Appendiks 2 Metode

*Undersøgelsen har følgende overordnede problemstilling:*

*Hvordan styrker vi landskabet for de klassiske ensembler og orkestre i Danmark?*

Herunder blev fire forskningsspørgsmål formuleret:

- Hvad kan der gøres for, at de klassiske ensembler og orkestre styrker deres forhold til nuværende brugere og gør sig relevante for nye publikumsgrupper?
- Hvordan kan orkestre og ensembler styrke deres finansieringsgrundlag og opnå bedre resultater for de ressourcer, de har til rådighed?
- Hvordan kan orkestre og ensembler styrke deres målopfyldelse gennem partnerskaber og nye samarbejdsformer?
- Hvordan kan området bidrage til at styrke innovation, tilgængelighed og dynamisk udvikling?

Projektet skal munde ud i et værktøj for fremtiden med anbefalinger og inspirationskatalog

## Afgrænsning

Det er som før nævnt besluttet, at undersøgelsen ikke skal dække DR Symfoniorkestret og Det Kongelige Kapel eller andre ensembler under Statens Kunstfonds Projektstøtteudvalg for Musik.

Projektet angriber problemstillingen fra to vinkler, ensemblernes omgivelser ("andskabet for professionelle klassiske ensembler og orkestret") og ensemblernes organisering, processer og resultater ("styrke kvalitet og sammenhæng").

Imidlertid er langt de fleste informationer genereret internt i institutionerne eller i deres nærmeste institutionelle omgivelser. Som vi nævner flere gange i rapporten, er der behov for viden om befolkningssegmenterne og deres smagspræferencer samt markedet for klassiske koncerter. Det er afgørende for at vide, hvor man mest effektivt kan gribe ind for at styrke landskabet. Sådanne data eksisterer ikke endnu, og vi må derfor tage et vist forbehold for omverdensperspektivet på ensembler og orkestre.

Vi har afgrænset os fra en drøftelse af kunstneriske elementer i besvarelsen af spørgsmålene, selvom det efter vores opfattelse er af meget væsentlig betydning for samfundet, at disse kulturinstitutioner befinder sig på det højeste niveau for kunstnerisk kvalitet. Det kunne have indgået flere steder i rapporten. Vi er dog ikke selv kunstfaglige eksperter, så vi har valgt at lade musiklovens ord om, at musikudøvelsen skal være kunstnerisk forsvarlig, være rammen om rapporten, og kommer i øvrigt kun i begrænset omfang ind på emnet.

## "Valg af metode

Vi har benyttet os af metodetriangulering i besvarelsen af forskningsspørgsmålene.

Vi har brugt en approach, der er både deskriptiv, analyserende og præskriptiv - kvalitativ og kvantitativ. Vi anvender en fænomenologisk metode i fortolkning af interviewdata og såvel en induktiv databaseret metode og en deduktiv positivistisk metode i analysen af økonomiske forhold, afholdte arrangementer og publikumstilstrømningen mv.

Rapporten anvender generelt en anerkendende tilgang til de klassiske ensembles verden. Hensigten er at bygge videre på den kvalitet og den sammenhæng, der allerede findes - styrke og udbrede den. Det omfatter bl.a. at identificere eventuelle barrierer for videreudvikling samt inddragelse af inspiration fra andre generer, museer, institutioner og erfaringer i ind- og udland.

De klassiske ensembler bliver betragtet dels ud fra et systemisk perspektiv, hvor omverdenen har dominerende indflydelse på organisationen (Mintzberg contingency theory<sup>186</sup>, nyinstitutionalisme<sup>187</sup>), og dels som en kaldsbåret, omverdensfortolkende, professionel organisation i organisationsteoretisk forstand. Vi er blevet inspireret af både professionsteori<sup>188</sup> og Weicks sensemakingtheory<sup>189</sup>.

186 Mintzberg, Henry; Joseph Lampel; James Brian Quinn; Sumantra Ghoshal. 2014. The Strategy Process - Concepts, Contexts, Cases. 5. Pearson.

187 DiMaggio, Paul J. og Powell, Walter W. (1991 [1983]): "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields" i Powell, Walter W. og DiMaggio, Paul J. (ed.s): The New Institutionalism in Organizational Analysis, The University of Chicago Press.

188 Staugaard, Hans Jørgen (2017) Profession, skulle det nu være noget særligt? København: Samfundslitteratur

189 Weick, Karl E. (2001) Making Sense of the Organization Oxford: Blackwell

Organisationsforståelsen, som vi anvender, opfatter ensembler og orkestre som et samspil af mennesker, strukturer, teknologi og processer i en omverden af kulturdiskurser, økonomiske ressourcer og legitimitetsressourcer, politiske holdninger, befolkningsvaner og kulturforbrugstendenser. En sådan eklektisk forståelse har vi set udformet for kultursektoren af Beate Elstad og Donatella de Paoli<sup>190</sup>, og deres analysemodel, RESPLO-modellen, har inspireret os til analyserne af ensembler og orkestre. Se figur 22.

Organisationen, som vi forstår den, vil forsøge at nå sine mål, idet den altid vil søge sin egen overlevelse. Den aflæser sin omverden, så godt den nu kan, og fortolker den, så den giver mening i forhold til de hidtidige standardrepertoier af handlinger og rationaliseringer (Weicks sensemakingteori, Simons teori om bounded rationality<sup>191</sup>). Organisationer er begrænset rationelle.

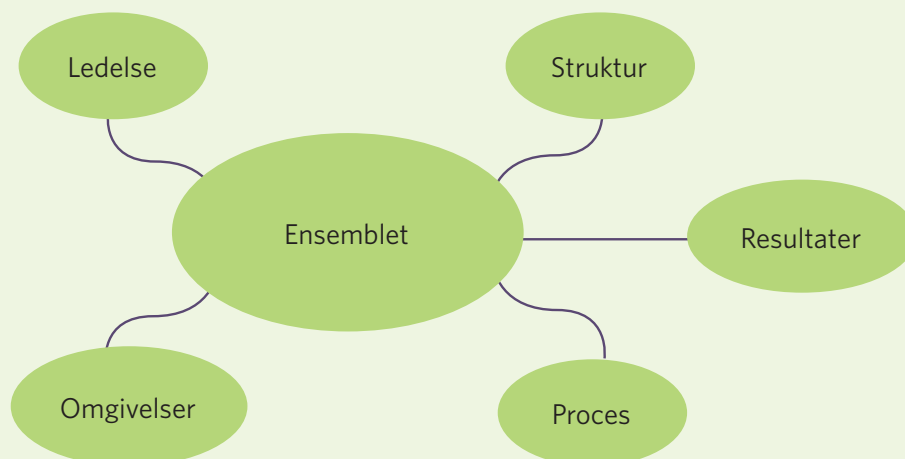
Ensembler og orkestre betragtes også som en del af en offentlighed, hvor værdier og positioner drøftes og publikum udvikler identitet i kraft af de sociale og kunstneriske erfaringer, som koncertlivet i en by udgør. Endelig ser vi ensembler og orkestre som dannelsesinstitutioner for børn og voksne, der på linje med skoler og højere læreanstalter bidrager til dannelsen af et rigt og myndigt individ i et kulturbåret demokrati.

### Vidensbehov

Når vi skal belyse, hvad kan der gøres for at styrke landskabet for de klassiske ensembler og orkestre, er der brug for data om området. Dataindsamlingen skulle ideelt set være meget omfattende. Strategiske ændringer i ensembler og orkestre eller i omverdenen som svar på dette spørgsmål må bygge på en indgående viden om befolkningens smagspræferencer og oplevede barrierer ved at deltage i ensemblers og orkestres koncertudbud. På tilsvarende vis måtte analyser af skoleområdet og uddannelsesområdet undersøges for deres rolle som potentiel partner i styrkelsen af landskabet.

190 Elstad, Beate og Donatella de Paoli (2014) *Organisering og Ledelse af Kunst og Kultur* Oslo: Cappelen Damm Akademisk  
191 Simon, Herbert A (1972) *Theories of Bounded Rationality* I McGuire, C.B. og Roy Radner (red.) (1972) *Decision and Organization*. North Holland Publishing

**Figur 22** Elstad og de Paolis RESPLO model



Vi har måttet indse, at statistik om musiklivet er meget sparsom. Der er ikke foretaget kulturvaneundersøgelser siden 2012. Der sker ingen indberetninger om billetsalg og abonnement til Danmarks Statistik, og der findes ingen samlet opgørelse over ensembles og orkestrets tilstedeværelse i skole- og ungdomsuddannelsessystemet. Der er ingen markedsundersøgelser vedrørende et potentielt publikum for den klassiske musik, og der er ikke indhøstet erfaringer med systematisk segmentanalyser på samme måde som på museumsområdet.

I stedet har vi anvendt en kvalitativ undersøgelse med to interviews hvert sted plus en række interviews med informanter i omverdenen. Forud herfor har desk research været gennemført. Yderligere har vi gennemført en spørgeskemaundersøgelse. Kombinationen af interviews, årsrapporter og spørgeskema har givet en ret stærk kortlægning af en række relevante variabler efter vores opfattelse.

### Kvalitative interviews

Vi har besøgt de elleve ensembler og orkestre, som undersøgelsen har inddraget. Hvert sted har vi brugt tre timer på vores besøg. Vi interviewede ledere, formidlingsmedarbejdere og musikere. Vi havde udarbejdet en interviewguide, som vi tilpassede det enkelte ensemble eller orkester ud fra deres årsrapporter og strategi. I kraft af deres forskellige roller i institutionen, kunne de bidrage med hver deres perspektiv på orkestrenes strategi og praksis. Alle interviews blev optaget, nedskrevet for at kunne analyseres med henblik på at finde forskelligheder og fællestræk. Musikere og formidlingsmedarbejderne var udvalgt at institutionen, da det var det, der praktisk kunne lade sig gøre. Vi bad om, at de blev udvalgt på baggrund af deres viden om formidlings- og publikumsudviklingsprocesser (musikere og formidlingsmedarbejderne) og viden om de strategiske ledelsesudfordringer (ledere, bestyrelsesformænd og kommunale ledere). Medarbejderne er ikke udvalgt efter at være repræsentative, (som ville kræve tilfældigt udvalgte stikprøver), men for at være informationsrige.

Herudover har vi inddraget informanter i musikmiljøet: komponister, tidligere orkesterchefer, festivalarrangører, udenlandske aktører i feltet, koncertarrangører samt andre specialister. Disse optræder i rapporten som eksterne informanter. I alt 12 interviews, få af dem har været telefoniske.

### Habilitet

To af os valgte ikke at foretage interviews i Aarhus. Charlotte Rørdam Larsen, fordi hun har været gift med en fagottist i orkestret i mange år. Jens Nielsen, fordi han har været musikchef i orkestret fra 1993 til 1997.

### Kvalitative primærdata

De kvalitative metoder giver respondenterne mulighed for at udtale sig om de tanker, de har omkring forholdet mellem – i vores tilfælde – det trofaste publikum og det flygtige – det fortidige publikum og det fremtidige – det traditionelle koncertformat og de nye formater – for bare at nævne nogle få. Orkestrenes ledelser og medarbejdere har gjort sig mange og interessante tanker, som ikke ville kunne komme til udtryk via statistikker.

I de kvalitative interviews var hensigten at høre om informanternes beskrivelse og fortolkning af de ændringer, der sker, og de strategiske handlinger, som ensembler og orkestre gennemfører. Hvordan beskrives det? Hvordan skabes der mening undervejs i det? Vores interviewguide har været rettet mod et semistruktureret interview, hvor samtalerne kan følge spor, som informanterne vælger, men hvor interviewereren sørger for, at alle emner bliver dækket, inden interviewet er slut.

Vi overvejede, hvilken opfattelse af magtrelation vi ville blive mødt med. Så informanterne os som udsendte fra Slots- og Kulturstyrelsen med henblik på kontrol og en forestående ændring på feltet? Eller ville interne magtrelationer spille ind i gruppesamtalerne?

Vi har forsøgt at forebygge, at der opstod en form for interviewer-effekt, hvor informanterne blev påvirket af interviewernes måde at spørge på.

Det er vores vurdering, at vi har undgået disse former for bias i interviewene. Der var undervejs i samtalerne en frihed i talestemmerne og kropssproget, som ikke tydede på kontrollerede og tilbageholdte udsagn. Derfor mener vi, at vi fik en række oprigtige og motiverede udsagn, som er troværdigt udtryk for de enkeltes opfattelser og vurderinger.

### Kvantitative primærdata

Et spørgeskema blev udsendt til basisensemble- og orkesterledelserne med en række kvantitative variable eller kvantificerbare kvalitative variable. Alle svarede. Vi har foretaget analyser på dette materiale, som indgår i argumentationen.

Spørgeskemaundersøgelsen afgrænsede vi dog til kun at dække 2016. Den indeholder altså ingen tidsserier. Denne begrænsning er indført både af ressourcemæssige og tidsmæssige grunde.

Vi valgte at udelade Athelas og Concerto Copenhagen af spørgeskemaundersøgelsen, da den ville skyde lidt over målet i forhold til de meget små stabe, de to ensembler har.

Spørgeskemaet måtte også tilpasses den relativt korte tid, der var tilbage af projektperioden.

## Desk research

Vi har gennemført desk research og ad den vej hentet informationer om og perspektiver på forhold og eksisterende forskning, der angår orkestre og publikum i udlandet. Det har givet et overblik over, hvad der betinger motivationen hos publikum, og hvordan og med hvilke midler, man kan udvikle den.

Særligt angelsaksiske lande, Holland og Norge har været rige på kvalitative og kvantitative data om relevante emner for denne undersøgelses. I øvrigt har det danske museumsområde også været frugtbart at dykke ned i.

## Kvalitative sekundærdata

En lang række rapporter med både kvalitative og kvantitative variable med relevans for problemstillingen blev studeret og indgik i forberedelsen af interviews. Det gjaldt også ensembles og orkestres årsrapporter og rammeaftaler.

## Kvantitative sekundærdata

Årsrapporter, kulturvanestatistikker og statistikker fra udlandet om ensembles og orkestres forhold er de væsentligste kilder til analysen inden for denne kategori af numeriske data. En ikke-udgivet rapport fra Kulturministeriet med titlen Orkesterkortlægning fra 2016, har været meget nyttig og oplysende.

## Teorivalg

En triangulering i metoden betyder også et udvalg af teorier i et formålsbestemt mix.

Vi har forsøgt at holde teorierne så tæt til emnet som muligt, men har dog måttet gå ud i mere generelle drøftelser af f.eks. professionsteori og undervisning. De forskellige relevante teorier introduceres i de enkelte kapitler.

## **Ekspertgruppe:**

### **Professor ph.d. Trine Bille**

økonom og kulturforsker, Institut for Ledelse, Politik og Filosofi, CBS

### **Lektor ph.d. Ane Hejlskov Larsen**

kunsthistoriker og museolog, Aarhus Universitet

### **Lektor ph.d. Louise Ejgod Hansen**

dramaturg og publikumsforsker, Aarhus Universitet

### **Professor Fabian Holt**

pt. Humboldt Universität, Performancedesign RUC

### **Professor Niels Rosing-Schow**

Komponist. Det Kongelige Danske Musikkonservatorium

## **Rapportens tilblivelsesforløb:**

### **Fase 1:**

#### **Afdækning af problemstillinger og desk research: Sommer 2017**

Indsamling af materiale om orkestre

Kortlægning af problemstillinger

Interne møder

Møde med projektstøtteudvalgets følgegruppe

Møde med ekspertgruppe

### **Fase 2:**

#### **Møder med relevante informanter september og oktober**

Møder med orkestre og ensembler rundt omkring i landet

Møder med eksterne informanter

Interne arbejds møder

### **Fase 3:**

#### **Rapporten tager form oktober-november**

Præsentation og diskussion af rapportens struktur for ekspertgruppe Udsendelse af spørgeskema til orkestre og informanter

Præsentation af rapportens foreløbige konklusioner for projektstøtteudvalgets følgegruppe

Rapport færdig den 30. november.

