

RAMMEAFTALE

Slots- og Kulturstyrelsen

H.C. Andersens Boulevard 2
1553 København V

Telefon 33 95 42 00

post@slks.dk
www.slks.dk

25. juni 2018

Rammeaftale for Sønderjyllands Symfoniorkester 2018-2021

1. Aftalens formål og grundlag

Denne 4-årige rammeaftale er indgået mellem Kulturministeriet og Sønderjyllands Symfoniorkester for perioden 1. januar 2018 til 31. december 2021.

Sønderjyllands Symfoniorkester er en selvejende institution, der modtager driftstilskud fra Kulturministeriet. Der kan findes yderligere oplysninger om Sønderjyllands Symfoniorkester på orkestrets hjemmeside.

1.1. Aftalens formål mv.

Rammeaftalen er ikke en kontrakt i almindelig juridisk forstand. Aftalen har hjemmel i § 9 i lov nr. 1531 af 21. december 2010 om økonomiske og administrative forhold for modtagere af driftstilskud fra Kulturministeriet ("driftstilskudsloven").

Formålet med rammeaftalen er at tilvejebringe et langsigtet og aftalt grundlag for Sønderjyllands Symfoniorkesters strategi og økonomi, der hviler på det lovgrundlag og de politiske og økonomiske forudsætninger, der eksisterer på tidspunktet for aftalens indgåelse. Målene i aftalen er udtryk for enighed om de ønskede resultater af Sønderjyllands Symfoniorkesters virksomhed i aftaleperioden.

Statens tilskud ydes med hjemmel i §§ 4-5 i bekendtgørelse nr. 32 af 14. januar 2014 af lov om musik. Med tilskuddet og aftalen vedkender staten sig sit overordnede kulturpolitiske ansvar for Sønderjyllands Symfoniorkester som kulturinstitution af national betydning.

Aftalen har virkning fra den 1. januar 2018 og løber indtil 31. december 2021, med mindre andet aftales.

Væsentlige ændringer i aftalens forudsætninger, herunder dens økonomiske grundlag, kan give anledning til en genforhandling af aftalen.

Gældende lovgivning og hjemmelskrav, bevillingsregler, tilskudsvilkår, overenskomster mv. skal følges, med mindre der er tilvejebragt hjemmel til eller indgået aftale om andet.

1.2. Økonomisk grundlag

Kulturministeriets driftstilskud fastsættes på de årlige bevillingslove (§ 21.22.01. Landsdelsorkestre).

Statens tilsagn ydes i et årligt bevillingsbrev. De anførte tilskud fra Kulturministeriet i oversigten nedenfor er altså ikke tilsagn om tilskud.

Oversigten omfatter forventede indtægter de kommende fire år. Grundlaget for det statslige driftstilskud er finansloven for 2018.

Tilskuddet forventes opregnet efter Finansministeriets opregningsindeks. Hvis der gennemføres generelle eller specifikke besparelser på statslige kulturbevillinger, kan der ske en reduktion af tilskuddene.

Mio. kr.	2017	2018	2019	2020	2021
Driftstilskud fra staten	39.300	40.300	40.300	40.300	40.300
Kommunale tilskud	2.638	2.609	2.700	2.700	2.700
Tilskud fra fonde m.v.	1.100	1.050	1.100	1.100	1.100
Indtægter fra sponsorer	513	401	500	500	500
Billelsalg og øvrige salgsindtægter	1.747	1.560	1.594	1.594	1.594
Øvrige indtægter	388	71	50	50	50
Indtægter i alt	45.686	45.991	46.244	46.244	46.244
Udgifter	45.621	45.944	46.244	46.244	46.244
Årets resultat	65	47	0	0	0
Egenkapital, ultimo	2.954	3.001	3.001	3.001	3.001

Tabel 1. Tallene for 2017 er oplyst i niveau 2017, tallene for årene 2018-2021 er oplyst i niveau 2018.

2. Mission og vision for Sønderjyllands Symfoniorkester

Sønderjyllands Symfoniorkester har formuleret følgende mission og vision for sin virksomhed:

2.1. Mission

Sønderjyllands Symfoniorkester er landsdelens kulturelle og musikalske flagskib, der:

- gennem alsidige koncertaktiviteter på højeste kunstneriske niveau levendegør den symfoniske orkestermusiks kvaliteter for individ og

fællesskab i hele spilleområdet: Syd- og Sønderjylland samt Sydslesvig.

- fornyer sig ved engageret samspil og dialog med det omgivende samfund, kulturliv og aktører
- markerer sig såvel nationalt som internationalt særligt i Tyskland som et professionelt symfoniorkester med globalt udsyn fra en lokal platform.
- arbejder med nye indsatser i formidlingsindsatsen overfor såvel børn & unge som voksne.
- er et professionelt landsdelsorkester, som lever op til musiklovens krav og anvender dens muligheder til gavn for musik- og koncertliv i spilleområdet.

2.2. Vision

Sønderjyllands Symfoniorkesters vision er fortsat at skabe musikalsk nysgerrighed, kulturelt fællesskab og kunstnerisk glæde for befolkningen i Syd- og Sønderjylland og Sydslesvig. Orkestret er en musikalsk og kunstnerisk ressource for sit spilleområde og gør den symfoniske musik levende og relevant på et højt kunstnerisk niveau for et bredt publikum. Orkestret arbejder med et internationalt kunstnerisk udsyn på baggrund af en stærk lokal forankring.

Sønderjyllands Symfoniorkester ønsker at udvikle orkestrets kunstneriske virksomhed, således at musikalske oplevelser bliver tilgængelige for alle dele af befolkningen og i hele orkesterets spilleområde. Orkestret har fokus på, hvordan musikoplevelsers "omgivelser", herunder kommunikation, geografi, koncertformer og service, påvirker publikums syn på orkestrets tilgængelighed og kulturelle relevans.

Orkestret vil desuden fortsat have et særligt fokus på at indgå i kultursamarbejder med partnere på begge side af den dansk-tyske grænse med både Nord- og Sydslesvig som fast del af spilleområdet.

Sønderjyllands Symfoniorkester har som grundlag for denne rammeaftale udarbejdet en strategi, jf. bilag 1. Strategien, som løbende kan revideres, er tilgængelig på orkestrets hjemmeside.

3. Opgaver og mål for Sønderjyllands Symfoniorkester

Med udgangspunkt i mission og vision og på grundlag af Sønderjyllands Symfoniorkesters strategi er der aftalt følgende resultatmål for orkestrets opgaver:

Opgave	Resultatmål
1. Koncerter og forestillinger	Mål 1.1. Sønderjyllands Symfoniorkester kendes blandt publikum for musikalsk nysgerrighed, kulturelt fællesskab og kunstnerisk glæde. Mål 1.2. Sønderjyllands Symfoniorkester øger sin synlighed og tilgængelighed og får nye publikumsgrupper gennem samarbejde med andre kunstneriske aktører.
2. Børn og unge	Mål 2.1. Sønderjyllands Symfoniorkester medvirker til at indføre børn og unge i den symfoniske musik som en levende og vedkommende del af deres udvikling. Mål 2.2. Sønderjyllands Symfoniorkester medvirker til at udvikle nye klassiske talenter til det professionelle musikliv.
3. Udvikling af musiklivet	Mål 3.1. Sønderjyllands Symfoniorkester øger musikinteressen ved at skabe øget sammenhæng og kvalitet i hele musiklivet i Syd-, Sønderjylland og Sydslesvig. Mål 3.2. Sønderjyllands Symfoniorkester bidrager til en styrkelse af det samlede ensemble-, orkester- og operalandskab i hele landet.
4. Symfonisk musik og opera i hele landet	Mål 4.1 Symfoniske koncerter og operaforestillinger skal være tilgængelige i hele landet. Mål 4.2. Senest med udgangen af juli 2019 bidrager Sønderjyllands Symfoniorkester i samarbejde med øvrige relevante, offentligt støttede aktører inden for den levende klassiske musik til at udarbejde en langsigtet strategi for, hvordan symfonisk musik, opera, kammermusik mv. bliver tilgængeligt i hele landet. Strategien skal ledsages af nøgletal og indikatorer, der viser, hvordan det enkelte orkester konkret bidrager til strategien. Strategi og nøgletal forelægges til ministerens godkendelse inden udgangen af 2019.

I tilknytning til strategi og mål har Sønderjyllands Symfoniorkester opstillet en række nøgletal og indikatorer, som illustrerer den ønskede udvikling og anvendes i den årlige resultatopfølgning. Disse nøgletal, som omfatter måltal og aktivitetsoplysninger og ikke har karakter af resultatkrav, indgår i orkestrets strategi (bilag 1).

4. Rapportering af resultater

Det offentlige tilsyn med Sønderjyllands Symfoniorkester sker efter driftstilskudsbekendtgørelsen (bekendtgørelse nr. 1701 af 21. december 2010 om økonomiske og administrative forhold for modtagere af driftstilskud fra Kulturministeriet). Det er Slots- og Kulturstyrelsen, der er tilsynsførende myndighed.

I tilsynet indgår et årligt virksomhedsmøde mellem Slots- og Kulturstyrelsen og Sønderjyllands Symfoniorkester, hvor såvel faglige som økonomiske resultater drøftes.

Grundlaget for mødet og resultatopfølgningen er orkestrets årsregnskab og ledelsesberetning, jf. §§ 10-13 i ovennævnte bekendtgørelse, hvor Sønderjyllands Symfoniorkester aflægger regnskab og redegør for opfyldelse af målene og i øvrigt redegør for årets faglige og økonomiske resultater. Som led heri indgår nøgletal og indikatorer.

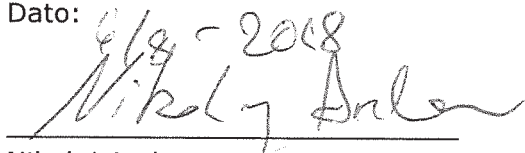
I ledelsesberetningen skal Sønderjyllands Symfoniorkester orientere aftaleparterne om eventuelle ændringer i sin strategi, og ledelsesberetningen skal indeholde en kort redegørelse for, hvorledes institutionen har arbejdet med Kulturministeriets anbefalinger om god ledelse, jf. "God ledelse i selvejende kulturinstitutioner", 2011 (<http://kum.dk/temaer/temaarkiv/god-ledelse/>).

Rammeaftale, årsregnskaber og ledelsesberetninger gøres tilgængelig på Sønderjyllands Symfoniorkesters hjemmeside.

5. Underskrifter

Sønderjyllands Symfoniorkester

Dato:

6/8 - 2018


Nikolaj Andersen

Musikchef

Kulturministeriet

Dato: 29. juni 2018



Marie Hansen

Departementschef

Bilag:

1. Strategi, nøgletal og indikatorer

Strategioplæg
Sønderjyllands Symfoniorkester
for
2018-2021



Indhold

1. Indledning.....	3
1.1 Grundlaget for orkesterets virke	3
2. Mission	3
3. Omverdensanalyse	3
3.1 Orkestrets geografi.....	3
3.2 Orkestrets kulturelle potentiale.....	4
3.3 Orkestret som lokal ressource.....	4
3.4 Børne & Unge området.....	4
3.5 Talentudvikling i samarbejde med Musikkonservatorierne.....	5
3.6 Publikum.....	6
3.7 Den teknologiske udvikling	7
3.8 Økonomi.....	7
4. Vision	9
5. Opgaver og mål	10
5.1. Koncerter og forestillinger.....	11
5.2. Børn og unge.....	12
5.3. Udvikling af musiklivet.....	12
Generelle indikatorer for målopfyldelse.....	13
6. Metoder og aktiviteter	13
7. Målsætningerne evalueres på følgende baggrund	19
8. Basisøkonomi samt projektøkonomi.....	21
9. Finansieringsoversigt og nøgletal.....	22

1. Indledning

Sønderjyllands Symfoniorkester vil arbejde på at fastholde og videreudvikle sin position som et dynamisk kulturelt fyrtårn, der præsenterer og formidler musik på højeste kunstneriske niveau. Orkestret indgår ligeledes aktivt i forpligtende samarbejder med andre institutioner, ensembler og kulturaktører om at fremme musiklivet i bredeste forstand både regionalt og nationalt.

1.1 Grundlaget for orkesterets virke

Sønderjyllands Symfoniorkesters virke har hjemmel i Musiklovens kapitel 3, §4, stk. 2 og orkestres strategi hviler på det lovgrundlag.

Staten yder tilskud til Sønderjyllands Symfoniorkester med hjemmel i § 5 i musikloven (jf. bekendtgørelse om musik nr. 32. af 14. januar 2014). Med tilskuddet vedkender staten sig sit ansvar for Sønderjyllands Symfoniorkester som kulturinstitution af national betydning og fastlægger rammerne økonomisk og strategisk for orkesterets virke

2. Mission

Sønderjyllands Symfoniorkester er landsdelens kulturelle og musikalske flagskib, der:

- gennem alsidige koncertaktiviteter på højeste kunstneriske niveau levendegør den symfoniske orkesttermusiks kvaliteter for individ og fællesskab i hele spilleområdet: Syd- og Sønderjylland samt Sydslesvig.
- fornyer sig ved engageret samspil og dialog med det omgivende samfund, kulturliv og aktører
- markerer sig såvel nationalt som internationalt særligt i Tyskland som et professionelt symfoniorkester med globalt udsyn fra en lokal platform.
- arbejder med nye indsatser i formidlingsindsatsen overfor såvel børn & unge som voksne.
- er et professionelt landsdelsorkester, som lever op til musiklovens krav og anvender dens muligheder til gavn for musik- og koncertliv i spilleområdet

3. Omverdensanalyse

3.1 Orkestrets geografi

Sønderjyllands Symfoniorkester arbejder som et turnerende symfoniorkester i Syd- og Sønderjylland samt Sydslesvig med en forankring i selv de mindre byer hvor grundtanken er, at symfonisk musik skal gøres let tilgængelig for alle. Orkestret har ikke en egentlig hjemby, men har hjemsted i Sønderborg og koncertsalen i Alsion.

Orkestret er gennem vores aktiviteter i berøring med borgere i alle egne af Syd- og Sønderjylland og Sydslesvig - herunder det danske mindretal.

Dette stiller en række særlige og specifikke krav til orkestrets virke at skræddersy musikalske oplevelser og musikalsk formidling, der kan tilgodese et så differentieret publikum og dække et så omfattende geografisk område. Fra Kolding i nord til Rendsborg i syd, og fra Esbjerg i vest til Sønderborg i øst dækker orkestret et område, der er præget af forskelligartede lokalsamfund og hvor vi møder en lang række engagerede ildsjæle i bl.a. musikforeninger, kulturhuse, festivaler og kulturinstitutioner. Orkestret oplever en indbyrdes afhængighed i disse talrige og gode samarbejdsrelationer. Orkestret er i højeste grad garant for sammenhæng og tyngde i et musikliv, der i denne landsdel kun har få kulturinstitutioner og netværk at knytte an til.

3.2 Orkestrets kulturelle potentiale

Sønderjyllands Symfoniorkester er positivt præget af at være et af de mest internationaliserede orkestre i Danmark. Ud af orkestrets 57 fastansatte musikere udgør ca. halvdelen udlændinge, der er flyttet til Sønderjylland og for en stor dels vedkommende har etableret sig med familie og sociale kontakter. Orkestret deler dermed de samme kulturelle udfordringer som andre videns baserede virksomheder, der i en globaliseret verden lever af at tiltrække specialister fra hele kloden. Kunstnerisk ses denne mangfoldighed ved at musikernes baggrund i forskellige musikalske skoler og tilgange positivt udfordrer men også beriger orkestrets kunstneriske arbejde. Dermed udgør orkestrets mange nationaliteter en vigtig kulturel ressource i arbejdet med at skabe engagement, glæde og liv omkring musikken.

3.3 Orkestret som lokal ressource

Som landsdelens største kulturinstitution udfylder orkestret en vigtig opgave ved at skabe fællesskab omkring musikalske oplevelser og kulturel sammenhængskraft. Oplevelser, der i kraft af at musikken ikke er bundet af sprog, nationalitet eller kulturel baggrund, har en helt særlig betydning. Netop den klassiske musik har en særlig berettigelse som en kulturbærende kunstform, og orkestret er i høj grad med til at inspirere amatørmusiklivet og andre lokale musikforeninger. Sønderjyllands Symfoniorkester forandrer, bevæger og skaber rum til eftertanke. Sønderjyllands Symfoniorkester arbejder desuden i en grænseregion, der med en omskiftelig historie, byder på helt særlige kulturelle og sproglige forhold, der er unikke i Danmark. Symfoniorkestret spiller en meget konkret, vital og vigtig rolle i landsdelens kulturliv bl.a. gennem det grænseoverskridende samarbejde med Schleswig-Holsteinisches Sinfonieorchester i Flensborg. Samarbejdet har fået stor betydning og symbolsk værdi og er et eksempel på, hvordan kulturinstitutioner og deres publikum kan finde ny mening gennem fælles oplevelser på tværs af sprog og nationalitet.

3.4 Børne & Unge området

Kulturministeriet understreger børn og unge som indsatsområde. Sønderjyllands Symfoniorkester har i mere end 35 år været fuldkommen enige i dette synspunkt og har

i alle årene prioriteret en målrettet indsats overfor de danske folkeskoler både nord og syd for grænsen meget højt. Således får samtlige 4. klasser i Kolding Kommune, Sønderjylland og de danske skoler i Sydslesvig hvert år besøg af ensembler fra orkestret. Nogle uger efter besøget inviteres eleverne til en skolekoncert med hele symfoniorkestret for at fuldende den musikalske oplevelse. Herigennem har orkestret altid medvirket til den musikalske udvikling blandt børnene og udgiver også forskellige sæt med undervisningsmateriale til brug i skolerne som optakt til vores musikalske besøg.

Hvert år gennemføres et gymnasie korprojekt med deltagelse af over 200 gymnasielever fra de syd- og sønderjyske gymnasier samt gymnasier syd for grænsen (Duborg skolen og A. P. Møller Skolen). Her fremføres der store og kendte værker for solister, kor og orkester i en professionel ramme og der afholdes tre til fire koncerter i vores spilleområde. Dette er hvert år en stor succes, og der er ingen tvivl om, at det nok er dét af vore outreach-projekter, der har størst blivende effekt hos målgruppen. Når gymnasieeleverne først har optrådt sammen med orkestret, professionelle solister og en professionel dirigent er der etableret et stærkt forhold til klassisk musik, som der uden vanskeligheder kan bygges videre på. Et arrangement som deltagerne kan relatere til mange år efter. Derudover gennemføres der jævnligt formidlingskoncerter for gymnasie- og handelsskoleelever. Samtidigt erkender vi dog, at det er vanskeligere 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. Sønderjyllands Symfoniorkester vil derfor i de kommende fire år medtænke ungdomsårgangene med henblik på tiltag for nye publikumsgrupper og nye koncertformer. Orkesteret har derfor påbegyndt dialog med henblik på et udvidet samarbejde med LMS (Levende Musik i Skolen) om et koordineret samarbejde omkring børn og unge i den skolesøgende alder.

3.5 Talentudvikling i samarbejde med Musikkonservatorierne

Talentudviklingen er en væsentlig del af Sønderjyllands Symfoniorkesters virke og her er samarbejdet med Det Jyske Musikkonservatorium og det Kongelige Danske Musikkonservatorium et særdeles væsentligt element, hvor unge konservatorie-studerende får mulighed for i samarbejde med Sønderjyllands Symfoniorkester og deres respektive lærere at prøve kræfter med arbejdet i et professionelt orkester på højeste kunstneriske og musikalske niveau i form af praktikophold, og projekter. Derudover bidrager årligt tilbagevendende dirigent- og komponist masterclasses i samarbejde med bl.a. Det Kongelige Danske Musikkonservatorium til udviklingen af unge dirigent- og komponiststuderendes talenter. Efter de unge talenter har færdiggjort deres uddannelse, hjælper vi dem også gerne yderligere på vej ved at engagere dem i orkestret.

3.6 Publikum

Baseret på en tidligere undersøgelse foretaget af Sønderjyllands Symfoniorkester blandt vores publikum i 2010 ses en klar tendens indenfor orkesterets virke, som fortsat kan genkendes; nemlig at publikum går efter de klassiske koncertprogrammer og ikke i så høj udstrækning nyere musik eller bestemte dirigenter og solister. Dette harmonerer med musikernes egne erfaringer i det daglige formidlings- og publikumsarbejde. Det er vores vurdering, at disse tendenser stadig vil være gældende for den kommende strategiperiode.

I lighed med en kulturvaneundersøgelse foretaget af Kulturministeriet fra 2012 viser vores egne undersøgelser, at andelen af aktive koncertgængere i gennem en årrække har været uændret. Erfaringer fra vores publikumsarbejde fortæller os, at den klassiske musik trods et voksende udbud af andre undervisnings-, underholdnings- og kulturtilbud grundlæggende har det godt, og at orkestrets mangeårige formidlingsindsats har en tydelig effekt. Særligt omkring musikaktiviteter ved orkestrets faste spillesteder oplever orkestret at have et publikum, der føler stort ejerskab og engagement i orkestret og dets musikere. Et ejerskab der medfører at disse publikumsgrupper udgør de bedst mulige ambassadører for orkestret og den klassiske musik på lokalt niveau.

Sønderjyllands Symfoniorkester står dog i lighed med resten af det klassiske musikliv med den udfordring, at store dele af befolkningen oplever, at adgangen til den klassiske musik er hindret af barrierer. Kulturvaneundersøgelsen viser, at den klassiske musiks kernepublikum orienterer sig mod traditionelle værdier, mens andre publikumsgruppers identitet er baseret på moderne værdier. Der ligger i denne forskel en væsentlig nøgle til at forstå den klassiske musiks udfordringer, herunder behovet for at skabe nye fortællinger omkring den klassiske musik, der i højere grad relaterer sig til publikumsgrupper med moderne livsværdier.

Musikloven nævner, at vi skal prioritere ny musik og nye koncertformer. Man ønsker også en positiv udvikling i publikumstilstrømningen på samme tid. Det fremgår af vores publikumsundersøgelse, at vort modne kernepublikum (med det store vækstpotentiale), foretrækker et velkendt repertoire: Mozart, Beethoven, Tjajkovskij mv. Hvis begge formål skal opfyldes, er det vigtigt at skille dem ad. Publikum vil ikke blive udbygget væsentligt gennem mere ny kompositionsmusik. Tværtimod viser vore erfaringer, at der er ca. 10-15% færre publikummer i salen ved fremførelsen af ny musik, selvom denne programsættes sammen med velkendte "klassikere". Blandt andet derfor kan det være en idé i nogen grad at friholde abonnementskoncerter for ny musik, og i stedet koncentrere denne i minifestivaler eller lign., hvor der også kan eksperimenteres med nye koncert- og formidlingsformer samt budgetteres med lavere publikumsinteresse.

Det yngre publikum skal imødekommes med andet repertoire – f.eks. filmmusik, symfonisk pop og rock, samt musicalgenren, som vi fortsat fremfører via vores mobile udendørsscene på alternative koncertsteder rundt omkring i landsdelen. Orkestret retter i rammeaftaleperioden også særskilt fokus på denne indsats og målgruppe.

3.7 Den teknologiske udvikling

Selvom orkestrets kernevirkksomhed er den levende musik, har den digitale udvikling haft store konsekvenser for formidlingen af orkestrets musikalske virke. For ganske få år siden, blev orkestrets medieformidling varetaget gennem Danmarks Radios koncerttransmissioner, foruden orkestrets egne CD udgivelser. Orkestret fik på denne måde en eksponering både lokalt og nationalt, der igennem årene har forstærket og understøttet orkestrets arbejde.

I dag ses klare tegn på at både den traditionelle radiotransmission og CD mediet er under forandring og udfordres af nye distributionsformer, bl.a. medie-streaming, salg af digital musik og streaming af digitalradio. Den digitale udvikling og udbredelsen af netbaserede musiktjenester har desuden medført at distributionsmuligheder har skiftet karakter. De enkelte indholdsproducenter har i meget højere grad end tidligere selv mulighed for at stå for distributionen af egne produkter.

De teknologiske muligheder udgør en spændende udfordring for orkestret. Men samtidig står det i dag klart, at orkestret i de kommende år må overveje, i hvor høj grad vi selv ønsker at tage ansvar for produktion og distribution af medieoptagelser, da de traditionelle mediers betydning, herunder radio og CD udgivelser, er vigende og under kraftig forandring. Sønderjyllands Symfoniorkester ser fremtidige muligheder i at have lokale mediepartnere, som fx TV-Syd samt de lokale TV stationer og net baserede medier f.eks. Net avisen Sønderborg NYT i vores spilleområde, som er med til at formidle orkesterets aktiviteter på nye måder.

Den teknologiske udvikling muliggør endvidere i vi kan komme ud til publikummer mere målrettet gennem eksempelvis Facebook. Instagram kan bruges til at nå et yngre publikum.

3.8 Økonomi

Sønderjyllands Symfoniorkester har igennem flere år oplevet en anstrengt økonomi, der konkret har resulteret i at antallet af orkestrets fastansatte musikere er reduceret fra 65 musikere til pr november 2016 at tælle 57 fastansatte musikere og 8 partiturbestemte ansatte assistenter som besættes i forhold til det programsatte repertoire i sæsonerne. For at Sønderjyllands Symfoniorkester også i fremtiden kan fastholde sin målsætning om at levere den ypperste kvalitet kunstnerisk og musikalsk, må orkestret i langt højere grad arbejde med udgangspunkt i en tilpasning af udgiftsniveauet til de ændrede rammer og tilskud, samt med nye finansieringsmuligheder, der kan supplere statslige og kommunale tilskud. Orkestret har i dag gode erfaringer fra samarbejdet med lokale virksomhedssponsorer. Orkestret anser derfor virksomhedssponsorater som et væsentligt fokus i de kommende år. Orkestret har et stabilt publikumstal og aktuelt en deraf følgende stabil billetindtægt. Det anses ikke for at være realistisk, at orkestret i de kommende år kan øge indtjeningen fra billetsalg markant. Sønderjyllands Symfoniorkester har haft underskud i perioden 2013 – 2015. Orkesteret har i 2016 genetableret egenkapitalen, og er igen på vej til at etablere en mere robust økonomi. Sønderborg Kommune ydede i foråret 2015 på anmodning fra orkesterets bestyrelse et rente- og afdragsfrit lån på kr. 5.000.000, som skal afdrages efter 7 år fra år 2022, over en 10-årig periode med 500.000 pr år.

Orkestret modtager i dag driftstilskud fra Sønderborg-, Kolding- og Tønder kommuner. Der arbejdes målrettet på, at indhente kommunale tilskud fra de to øvrige kommuner i vores spilleområde Haderslev og Aabenraa, som begge drager samme fordel af orkestrets aktiviteter, bl.a. afholdelse af skolekoncerter, men som i dag ikke bidrager direkte økonomisk.

I den forbindelse fokuserer orkesteret fremadrettet på fire områder, som indenfor de givne økonomiske rammer lever op til Kulturministerens ønsker om at styrke samarbejdet med de øvrige professionelle aktører i landsdelen og dermed gøre den symfoniske musik tilgængelig for alle i orkestrets spilleområde og et endnu bredere publikum.

- 1) **Udvikle et samarbejde med Esbjerg Ensemblet, samt fortsætte samarbejde med Den Jyske Opera, Den Ny Opera i Esbjerg, Rued Langgaard Festivalen, samt Schleswig Holsteinisches Sinfonieorchester.**
- 2) **Markante ændringer i orkesterets administration, arbejdsgange og antal af ansatte via nytænkning af ændret arbejdsfordeling**, som har reduceret udgifterne til administrationen med omkring 50% fra 2014-2016, hvilket søges bevaret i den fremtidige administration. Derudover arbejdes der målrettet på at aktivere ressourceudnyttelsen af det kunstneriske personale/musikerne ved at de bl.a. deltager i koncertintroduktioner, ved fremstød før koncerter og i øvrigt bidrager til oplysning og information i forbindelse med orkesterets udadvendte og markedsføringsmæssige aktiviteter – herunder facebook m.m.
- 3) **8 vakante faste stillinger ændres fremadrettet til variabelt ansatte med virkning fra sæson 2017/2018** og bliver fremover til **variable** stillinger som besættes via kontraktansatte assistenter, afhængigt af det programsatte repertoire, alternativt via samarbejder med andre kulturaktører, basisensembler og orkestre i kraft af fællesprojekter og samproduktioner.
En praksis orkesteret allerede har etableret og god erfaring med fra bl.a. "Den Ny Opera i Esbjerg", Schleswig Holsteinisches Sinfonieorchester (Flensborg), SMUK, Rued Langgaard Festivalen i Ribe, Opera på Grænsen i Tinglev (Tinglev Forum), Esbjerg Ensemble m.fl. **Orkesteret har således pr august 2017 57 fuldtidsstillinger og 8 partiturbestemt assistentansatte og. Visionen er dog fortsat at nå op på en normering svarende til 65 fastansatte musikere.**
- 4) **Sønderjyllands Symfoniorkester forbliver et særdeles fleksibelt og operativt symfoniorkester med optimale muligheder for at tilpasse sig ønsket om at præsentere den symfoniske musik og symfoniorkester repertoiret i hele orkesterets spilleområde**, samt indgå i samarbejdsrelationer og arbejde med nye kunstneriske udtryk, samt på en omkostningseffektiv måde udnytte de eksisterende rammer og ressourcer i hele organisationen og i hele spilleområdet på bedst mulig vis, idet en del tidligere faste omkostninger nu er ændret til variable omkostninger.

4. Vision

Sønderjyllands Symfoniorkesters vision er fortsat at skabe musikalsk nysgerrighed, kulturelt fællesskab og kunstnerisk glæde for befolkningen i Syd- og Sønderjylland og Sydslesvig. Orkestret er en musikalsk og kunstnerisk ressource for sit spilleområde, og gør den symfoniske musik levende og relevant på et højt kunstnerisk niveau for et bredt publikum. Orkestret arbejder med et internationalt kunstnerisk udsyn på baggrund af en stærk lokal forankring.

Sønderjyllands Symfoniorkester ønsker at udvikle orkestrets kunstneriske virksomhed, således at musikalske oplevelser bliver tilgængelige for alle dele af befolkningen og i hele orkesterets spille område. Orkestret har fokus på hvordan musikoplevelsers "omgivelser", herunder kommunikation, geografi, koncertformer og service, påvirker publikums syn på orkestrets tilgængelighed og kulturelle relevans.

Orkestret vil desuden fortsat have et særligt fokus på at indgå i kultursamarbejder med partnere på begge side af den dansk-tyske grænse med både Nord- og Sydslesvig som fast del af spilleområdet.

5. Opgaver og mål

For at gøre målene klare og operationelle er disse er samlet til 4 resultatomål, der afreporteres til Kulturministeriet:

Opgave	Resultatomål
Koncerter og forestillinger	Mål 1.1. SSO kendes blandt publikum for <i>musikalsk nysgerrighed, kulturelt fællesskab og kunstnerisk glæde</i> Mål 1.2. SSO øger sin synlighed og tilgængelighed og får nye publikumsgrupper gennem samarbejde med andre kunstneriske aktører.
Børn og unge Samarbejde med Det Jyske Musikkonservatorium og det Kongelige Danske Musikkonservatorium	Mål 2.1 SSO udvikler formidlingsaktiviteter og koncertformater rettet mod børn og unge bl.a. i grundskolen, og i partnerskab med LMS som via leg og læring indfører børn og unge i den symfoniske musik som en levende og vedkommende del af deres udvikling Mål.2.2. SSO vil sammen med Det Jyske Musikkonservatorium videreudvikle og forstærke årligt tilbagevendende praktikprojekter og samarbejder om talentudvikling i form af koncerter med lærere og elever fra Det Jyske Musikkonservatorium. Ligeledes vil Dirigent og Komponist Masterclasses i samarbejde med Det Kongelige Danske Musikkonservatorium i København også fastholdes og videreudvikles
Udvikling af musiklivet i samarbejde med Esbjerg Ensemblet, Musikskoler, MGK, DAOS og DEOO	Mål 3.1. SSO øger musikinteressen ved at skabe øget sammenhæng og kvalitet i hele musiklivet i Sønderjylland, Vestjylland og Sydslesvig. Bl.a. i et samarbejde med Esbjerg Ensemblet og gennem årlige workshops med Musikskoler og MGK i orkesterets spilleområde, hvor orkesterets musikere virker som mentorer og inspirationskilde og samarbejdspartner for landsdelens musikskole- og MGK-elever samt som en aktiv medspiller samarbejdspartner for landsdelens amatørorkestre under DAOS (Dansk Amatør Orkester Samvirke) Mål 3.2 SSO ønsker at bidrage til styrkelse af de fælles initiativer udsprunget af den nye organisation DEOO hvorved orkesteret bidrager til en styrkelse af det samlede ensemble, orkester og opera landskab i hele landet.
Symfonisk musik og opera i hele landet	Mål 4.1 Symfoniske koncerter og operaforestillinger skal være tilgængelige i hele landet. Mål 4.2 I løbet af aftaleperioden 2018-2021 SSO i samarbejde med øvrige relevante, offentligt støttede aktører inden for den levende klassiske musik til at udarbejde en langsigtet strategi for, hvordan symfonisk musik, opera, kammermusik mv. bliver tilgængeligt i hele landet.

I løbet af strategiperioden, vil orkestret udfærdige evalueringer, der gennemgår indsatsen for indfrielse af de enkelte resultatomål. Evalueringen vil ydermere indeholde en vurdering af hvorvidt indsatsen har haft den ønskede effekt.

I de følgende afsnit gennemgås eksempler på konkrete tiltag og mål, foruden anvendte metoder, som orkestret vil anvende i indfrielsen af resultatomålene.

5.1. Koncerter og forestillinger

Mål 1.1. SSO kendes blandt publikum for *musikalsk nysgerrighed, kulturelt fællesskab og kunstnerisk glæde*

Vi vil både fastholde det publikum vi kender samt gøre en indsats for at få fat i dem der ikke i dag frekventerer orkesterets koncerter. Vi vil således udbrede vores koncertprogrammer, dels ud fra kunstneriske overvejelser og dels fra vores publikumsundersøgelser. Vi vil sikre, at vores formidlingsindsats ved fx koncertintroduktioner, nyhedsbreve, sociale medier/platforme og vores hjemmeside tager højde for både det etablerede publikum - men samtidigt inviterer nyt publikum med ind i symfoniernes verden, samt har tilbud om anderledes koncertoplevelser som f.eks. musical i koncert opførelser som det er påbegyndt med "Chess" i foråret 2018, crossover projekter med rytmiske kunstnere som med sangerinden, sangskriveren, guitaristen, pianisten **Signe Høirup Wille-Jørgensen**, (også kendt som Jomi Massage) i efteråret 2018. Desuden vil vi derudover inddrage vores brugere og søge at forstå deres behov endnu bedre –dette gælder både for vores eksisterende publikum, og dem der ikke bruger os endnu. Med henblik på at opfylde dette mål er det også vores ønske at gennemføre en publikumsundersøgelse for derigennem at kortlægge, hvordan vi bedst mulig kan tilrettelægge vores indsatser om at nå ud til alle dele af befolkningen og være relevante for alle i hele spilleområdet.

Mål 1.2. SSO udvikler nye koncertformer i samarbejde med andre aktører, der gør orkestret tilgængelig for nye publikumsgrupper

Orkestret ønsker i et nært samarbejde med netværk af danske og udenlandske samarbejdspartnere, at udvikle nye koncertkoncepter, der udnytter orkestrets potentiale.

I forbindelse med udløbet af strategiperioden evalueres målsætningen på baggrund af konkret gennemførte udviklings- og koncertprojekter. Målsætningen evalueres på hvorvidt det er lykkedes at etablere en årlig tilbagevendende populær koncertserie med orkestrets mobilscene, der indebærer mindst 2 koncerter pr sæson. Desuden vurderes målsætningen på hvorvidt det i strategiperioden er lykkedes at udvikle 1-2 konkrete årligt tilbagevendende samarbejdsprojekter med andre orkestre, ensembler og musikinstitutioner eller scenekunstinstitutioner.

5.2. Børn og unge

Mål 2.1. SSO udvikler formidlingsaktiviteter og koncertformater rettet mod børn og unge bl.a. i grundskolen, og i partnerskab med LMS (Levende Musik i Skolen) som via leg og læring indfører børn og unge i den symfoniske musik som en levende og vedkommende del af deres udvikling

Sønderjyllands Symfoniorkester vil bygge videre på de stærke traditioner vi har med at arbejde med børn og unge. Vi ønsker at nå ud til børn og unge fra børnehaveniveau, over folkeskolen til ungdomsuddannelserne og universitetet – og konservatorie niveau. Vi vil fortsat prioriteret en intensiv indsats over for de danske folkeskoler både nord og syd for grænsen meget højt. Ligeledes vil vi fremover i samarbejde med LMS i endnu højere grad sikre en helhedstanke i det økosystem der tjener til at udbrede den symfoniske musik til alle elever og skoler i orkesterets spilleområde

Målsætningen evalueres på baggrund af hvorvidt orkestret har udviklet konkrete, nye tiltag inden for B&U området, herunder at forbedre og videreudvikle det nuværende samarbejde med landsdelens folkeskoler.

Mål 2.2. SSO vil sammen med Det Jyske Musikkonservatorium og Det Kongelige Danske Musikkonservatorium etablere årligt tilbagevendende samarbejder

Orkestret ønsker at fastholde sin rolle som omdrejningspunkt for talentudviklingen af unge talentfulde konservatoriestuderende. Orkestret vil tage initiativ til et forpligtende samarbejde om årligt tilbagevendende praktikperioder og fællesprojekter med lærere og elever fra Det Jyske Musikkonservatorium. Desuden vil dirigent og komponist seminarer i samarbejde med Det Kongelige Danske Musikkonservatorium i København ligeledes fastholdes og videreudvikles.

5.3. Udvikling af musiklivet

Mål 3.1. SSO skaber øget sammenhæng og kvalitet i musiklivet i Sønderjylland, Vestjylland og Sydslesvig. Samarbejde med Esbjerg Ensemblet, Musikskoler og MGK-Syd, samt være en inspirationskilde og samarbejdspartner til landsdelens amatørorkestre under DAOS (Dansk Amatør Orkester Samvirke)

Orkestret ønsker at fastholde sin rolle som omdrejningspunktet for udviklingen af musiklivet i Sønderjylland, Vestjylland og Sydslesvig. Orkestret vil arbejde på at indgå i samarbejde med landsdelens professionelle ensemble Esbjerg Ensemblet, samt i løbende dialog med alle kommuner i spilleområdet samarbejde med kommunale kulturinstitutioner og omkring fælles tiltag. Dette sker gennem formaliseret og årligt tilbagevendende samarbejdsprojekter med Musikskoler og MGK i hele orkesterets

spilleområde, hvor elever får mulighed for at optræde ved workshop med orkesterets musikere som mentorer.

Mål.3.2. SSO ønsker via den nye landsdækkende organisation DEOO at forene det samlede ensemble, orkester og opera landskab i hele landet

Herved bidrager orkesteret til styrkelsen af de fælles initiativer udsprunget af den nye organisation DEOO med erfaringsudveksling, udviklingsprojekter til gavn for det samlede ensemble, orkester og opera landskab nationalt.

Mål 4. SSO ønsker at medvirke i samarbejde med de øvrige landsdelsorkestre og Den Jyske Opera til at udbrede den symfoniske musik og opera til hele landet

Sønderjyllands symfoniorkester vil i koordination og samarbejde med de øvrige fire landsdelsorkestre, den jyske opera, Esbjerg ensemblet, LMS at formidle og opføre symfoniske koncerter, operaforestillinger og andre musikalske aktiviteter i hele landet. Sønderjyllands Symfoniorkester beskriver i sine årsrapporter, hvilke aktiviteter der er blevet gennemført i hele landet, og hvordan aktiviteterne er blevet modtaget; bl.a. ved at beskrive hvilke aktiviteter borgere i hele landet har fået adgang til, og hvordan borgerne, pressen, kommunerne, samarbejdspartnerne osv. har taget imod aktiviteterne. Samt ved afslutningen af rammeaftalen i løbet af 2021 en borgerundersøgelse blandt brugere og ikke-brugere.

Generelle indikatorer for målopfyldelse

I forhold til at måle om alle vores mål er opnået planlægger vi inden rammeaftalens ophør at foretage en undersøgelse hvor både publikum samt "ikke-publikum" inddrages. Derudover får vi løbende tilbagemeldinger fra Sønderjyllands Symfoniorkesters Venneforening, pressen via anmeldelser, publikumstilkendegivelser både til administrationen og orkestrets medlemmer samt via respons til de forskellige koncertsteder, som alt sammen er med til at vi kan evaluere på hvorvidt vi lykkes med vores strategier og målsætninger.

6. Metoder og aktiviteter

Sønderjyllands Symfoniorkester vil styrke forbindelserne til det omgivne samfund. Både som kunstnerisk institution med produktioner af høj kvalitet for hele landsdelen - men også som en samfundsmæssig musikalsk resurse i bredere forstand.

Arbejdet med kulturel intelligens og indsatsen for børn og unge har central betydning i det regionale kultursamarbejde, og Sønderjyllands Symfoniorkester vil fortsat være en vigtig aktør i denne indsats.

Vi vil udvikle og udvide samarbejdesrelationer med eksisterende og nye alliancepartnere - herunder Esbjerg Ensemblet, SH Landestheater und Sinfonieorchester - og bruge dynamikken herfra til at forfølge de brede ambitioner i kulturministerens musikhandlingsplan. Sønderjyllands Symfoniorkester vil gennem sine handlinger sikre at alle i landsdelen får mulighed for at opleve glæden ved den symfoniske musik, gennem et bredt repertoire af høj kvalitet. Vi vil have særligt fokus på at give glæden ved den symfoniske musik videre til de næste generationer, gennem en fokuseret og berigende indsats over for børn og unge. Vi vil styrke det grænseoverskridende samarbejde, og fællesskabet omkring gode kulturoplevelser, så vi kan være med til både at fastholde nuværende borgere og tiltrække kvalificeret arbejdskraft til vores område.

Sønderjyllands Symfoniorkester vil i strategiperioden fastholde og udvikle orkestrets tilstedeværelse og synlighed i hele landsdelen, foruden bidrage til udviklingen af orkestermusikken nationalt. Med særligt blik for de sammenhænge, der eksisterer mellem orkestrets kunstneriske niveau, den musikalske programlægning, orkestrets synlighed, publikumsrelationer og orkestrets egen indtjening, vil Sønderjyllands Symfoniorkester have fokus på følgende strategiske områder knytter an til de i kap. 5 opstillede mål:

- A. Koncerter og forestillinger samt crossover koncerter med kunstnere fra andre musikalske genrer sangere, sangskrivere, med mere
- B. Børn & unge
- C. Udvikling af musiklivet bredt og Talentudvikling (Musikskoler, MGK og Konservatorierne)
- D. Ledelse, administration og økonomi
- E. Udnyttelse af de kunstneriske ressourcer/musikerne i andre forbindelser en kun de rent udøvelsesmæssige ved f.eks. koncert introduktioner, fremstød og lanceringer o. lign. så deres fulde potentiale som kunsnerisk personale og musikere kommer til nytte for orkesteret.

A. KONCERTER OG FORESTILLINGER

A.1.Udvikling af publikum – fastholde kendte og fange de nye

Vi vil både fastholde det publikum vi kender og gøre en indsats for at være relevante og interessante for nye publikummer. Vi vil derfor målrette vores koncertprogrammer, dels ud fra kunstneriske overvejelser og dels fra vores publikumsundersøgelser. Vi vil sikre, at vores formidlingsindsats ved fx ved koncertintroduktioner, nyhedsbreve, facebook og hjemmeside tager højde for både det etablerede publikum - men samtidigt invitere nyt publikum med ind i symfoniernes verden. Vi vil søge at inddrage vores brugere og forstå deres behov endnu bedre – og dette gælder for vores eksisterende publikum og nye publikumsgrupper.

A.2. Udvidelse af grænseoverskridende samarbejder

Sønderjyllands Symfoniorkester udvider samarbejdet med tysk samarbejdspartner: SH-Landestheater und Sinfonieorchester om følgende temaer: Nye samarbejder med danske og tyske komponister, udvikling af nye koncertkoncepter, ligesom de hidtidige samarbejdskoncerter suppleres med koncerter for et bredere publikum med populært repertoire. Som eksempel herpå kan nævnes vores samarbejde med Rued Langgaard Festivalen, hvor vi også går sammen med SH-Sinfonieorchester for at opføre Langgaards Symfoni nr. 6 og Debussys Le martyre de Saint Sébastien, som begge kræver et orkester på ca. 100 musikere.

A.3. Mobilscenen – nyt publikum i hele landsdelen

Vi har en fleksibel mobilscene, der er en velegnet platform til at tiltrække nye målgrupper og skabe nye musikalske oplevelser rundt i hele landsdelen. Det kan være udendørskoncerter som det sker i samarbejdet med "Opera på grænsen". Vi sætter fokus på koncertkoncepter målrettet et bredt publikum og vil ramme både klassisk musik, opera, filmmusik og populærmusik.

A.4. Nyskabende koncertoplevelser

Orkestret arbejder også med nyskabende lysdesign og visuelle musikalske udtryk. Fx ved deltagelse i Rued Langgaard-festivalen i Ribe Domkirke og den Elektroniske musikfestival DEFINE i Sønderborg. Her vil der allerede til efteråret 2018 blive afholdt koncert og workshop med Signe Wille Jørgensen

A.5. Genreoverskridende – udfordrende samarbejder

Vi vil fortsat bryde genrer i lighed med vores samarbejde med komponisten Christophe Charles omkring elektroakustisk eksperimentel musik i DEFINE festivalen.

Et genreoverskridende internationalt samarbejde. Vi ønsker at udfordre og udfolde ny elektroakustisk kompositionsmusik ved at præsentere det i en anderledes form og nedbryde genrebestemte skel.

A.6. Eksperimenterende – nyskabende koncertoplevelser

Vi vil arbejde med nye koncertkoncepter målrettet et nyt publikum. Det kan være i samarbejde med landsdelens professionelle ensemble Esbjerg Ensemblet, formidling og musik, for en bredere kreds. Desuden vil vi eksperimentere med varierende og nye koncertkoncepter.

B. BØRN OG UNGE

Levende, legende, lyttende, lærende indsats for børn og unge

Sønderjyllands Symfoniorkester vil bygge videre på de stærke traditioner vi har med at arbejde med børn og unge. Vi ønsker at nå ud til børn og unge fra børnehaveniveau, over folkeskolen til ungdomsuddannelserne og universitetet – og konservatorie niveau. Vi vil fortsat prioritere en intensiv indsats over for de danske folkeskoler både nord og syd for grænsen, herigennem integrerer vi det dansk-tyske samarbejde på et plan, der når ud over musikken.

B.1. Udvikling af læremidler til folkeskolen

Vi fortsætter arbejdet med vores veletablerede skolekoncert koncept samtidig med det tilpasses form og indhold i forhold til den nye virkelighed og de ændrede krav og forventninger fra folkeskolereformen. Vi søger hele tiden at optimere vores skolekoncert koncept, så det er tidssvarende. Et øget samarbejde og koordination med LMS vil ligeledes medvirke til en styrket indsats på dette område

B.2. Udvikling af pædagogisk koncept til aktivt arbejde i børnehaver

Vi sætter fokus på de mindste. Vi sætter fra 2018 gang i koncertformer henvendt til børnehalebørns møde med musikken og musikerne. Vi arbejder med klassisk musik i børnehaverne, musikermøder for både pædagoger og børn samt udvikling af koncept for symfonikoncert til børnehalebørn.

B.3. Mentorordning for MGK-elever udvides til Praktikforløb

Vi har haft stor succes med vores mentorprogram for MGK elever. Det er nu videreudviklet i form af et fast årligt samarbejde om en koncertproduktion. Her får MGK Syd-elever med orkesterinstrument mulighed for at spille med i en eller flere produktioner som praktikanter – og musikere fra Sønderjyllands Symfoniorkester fungerer som mentorer for MGK-eleverne under prøve og koncertforløbet. Praktikopholdene har til formål, at give eleverne en hands-on-oplevelse af det daglige virke som professionel orkestermusiker.

B.4. Mentorordning for konservatorieelever videreudvikles

Vores mentorprogrammer for konservatoriestuderende instrumentalister og dirigent- og kompositionsstuderende videreudvikles og forstærkes derved giver Sønderjyllands Symfoniorkester mulighed for at unge musikere, dirigenter og komponister kan prøve kræfter med mulighederne og udfordringerne i forhold til et professionelt ensemble.

B.5. Vi vil nå dem, vi slet ikke når, på nye måder

I vores region er vi særlig udfordret af at have væsentlig færre unge end landsgennemsnittet, der gennemfører en ungdomsuddannelse og særligt boglige. At spille musik er et praktisk musisk håndværk og vi vil undersøge mulighederne for at finde helt nye eksperimenterende partnerskaber. Fx med produktionsskoler, flygtningecentre, højskoler og andre typer af institutioner.

C. UDVIKLING AF MUSIKLIVET

Ny musik. Nye publikumsgrupper. Nye koncertformer. Nye samarbejder.

Vi vil prioritere *ny dansk og nordisk musik og nye koncertformer* og vi ønsker også en positiv udvikling i publikumstal på samme tid. Her er en indbygget konflikt – da vi ved at det klassiske publikum vil have det de kender, og det nye publikum vil have noget helt andet. Vi arbejder derfor med 2 spor.

Det klassiske: Alt det vores etablerede kernepublikum forventer. Sikre succeser og kendte klassikere, der dog udfordres med et lille tvist.

Det nyskabende: Den nykomponerede og klassiske kunstmusik, som også skal kunne nå ud til nye målgrupper via nye koncertformater, nye steder og nye samarbejder.

C.1. Grænseoverskridende festival for elektronisk musik

Vi indledte i sæson 2012/13 et nyt samarbejde med den grænseoverskridende electronica-festival: DEFINE, der finder sted i både Flensborg og Sønderborg. Det arbejde ønsker vi at fortsætte og bidrage med udviklingen af nyskabende tværmediale krydsfelter af videokunst, musikalsk komposition og symfonisk format. Hvorved vi i høj grad kommer ud til nye publikummer med nye musiksammensætninger.

C.2. Bidrage til udbygning af klassisk musikliv

I 2015 var vi medinitiativtager til og deltager i international musikfestival i Christiansfeld. Christiansfeld er som UNESCO by – og med udgangspunkt i musikkulturen et lokalt område med en unik historie. Festivalen videreføres og tager udgangspunkt i den særlige musikkultur, der knytter sig til Brødremenigheden, men vil også knytte bånd til mere samtidig musik. Orkestret er således medarrangør i årene 2018-2021, ligesom orkesteret forestår festivalens åbningskoncert onsdag den 25. april 2018 med Johannes Søre som orkesterleder og solist.

C.3. Indspilninger - klassisk musik på æterbårne medier

Sønderjyllands symfoniorkester er glade for samarbejdet med DR, og håber på at der i den nye rammeperiode bliver mulighed for at udvikle dette samarbejde yderligere. Samarbejdet med DR er afhængig af hvilke muligheder indgåelse af et nyt medieforlig og en dertilhørende transmissionsaftale kan give.

C.4. Udfordre nye mediasamarbejder

Vi vil forsøge at udfordre lokale medier fx TV-syd, P4-Syd, og alt fra kommercielle kanaler til lokalaviser for at bringe den klassiske musik i spil i nye formater – samt med ønsket og målsætningen om at udfordre pladsen i mediebildet, skabe nysgerrighed og synlighed på uvante og nye måder.

C.5. Nye værker fra danske komponister

Vi ønsker at bestille 1-2 nye værker pr sæson for orkester hos danske komponister. Det er under forudsætning af fornøden økonomisk støtte og gerne i fælles bestilling med andre danske eller udenlandske orkestre eller professionelle basis ensembler. I 2018 er der således tale om en koncert for slagtøj og orkester af den danske komponist Søren Monrad, som er skrevet til Sønderjyllands Symfoniorkester og tilegnet orkesterets solo slagtøjsspiller Henrik Termansen.

C.6. Nye værker af internationale komponister

Vi har internationalt udsyn og ønsker, at bestille 1-2 nye værker pr sæson for orkester hos internationale komponister. Det er under forudsætning af fornøden økonomisk støtte og gerne i fælles bestilling med andre danske eller udenlandske orkestre.

C.7. Styrke den symfoniske musik på landsplan via initiativer udsprunget af DEOO

SSO vil i samarbejde med de øvrige ensembler, operakompagnier og landsdelsorkestrene i Aalborg, Aarhus, Odense og København om at videreføre og styrke det nyetablerede samarbejde med de øvrige aktører på området og således bidrage til en yderligere styrkelse af DEOO som arbejdsgiver- og videndelingsorganisation, hvor administrative og kommunikative medarbejdere mødes og udveksler

viden og erfaringer på tværs af institutionerne. Følgende områder vil være fokus punkter i den kommende strategiperiode:

C.7.1 Overenskomstforhandlinger og arbejdsforhold ligesom landsdelsorkestrene via LOF samarbejdede om at koordinere og afstemme ønsker og muligheder i forbindelse med de tilbagevendende overenskomstforhandlinger med DMF og KL på området, skal dette arbejde med landsdelsorkestrene optaget i den nye organisation videreføres i regi af DEOO. Her er det ligeledes væsentligt at det potentiale der ligger i det kunstneriske personale kommer med i overvejelserne og forhandlingerne.

C.7.2 Pædagogisk indsats – Øget nationalt samarbejde. De pædagogiske medarbejdere vil kunne mødes og udveksle erfaringer, projekter m.m.

Det skandinaviske samarbejde der blev etableret i forbindelse med Nordisk orkesterkonference 2014 i Aarhus, Don't be square, bør fastholdes, samt udvikling af nyt pædagogisk materiale, og initiativer som fx senest "Open Orchestra" anført af Copenhagen Phil.

C.7.3 DR – Øget samarbejde med DR omkring formidling af klassisk musik til et bredt publikum.

C.7.4 Musiker sundhedsprojektet - forskning på specialklinik ved Syddansk universitets klinik i Odense med fokus på musikersundhed, samt forebyggelse af arbejdsskader.

Orkesteret har her særligt fokus på de skader der kan opstå som følge af overbelastninger og medfører langtidssygemeldinger og i den forbindelse ønsker orkesteret at kunne forebygge skader og deraf følgende langtidssygdom gennem opmærksomhed i form af syge samtaler både når sygdom indtræffer og med et forebyggende formål. Ved således at hæve vidensniveauet blandt institutionerne og medlemmerne af DEOO generelt, har indsatsen til hensigt at give hele landets klassiske musik et løft. Samtidig er det håbet at et sådant samarbejde kan virke befordrende for yderligere fremtidige fælles initiativer, vidensdeling m.m.

Herved er målet i kombination med opfølgende og proaktive sygesamtaler, at arbejde målrettet med nedbringelse af sygefravær og arbejdsrelaterede belastningsskader

D. LEDELSE ADMINISTRATION OG ØKONOMI

D.1. God ledelse, åbenhed og trivsel

Orkestrets bestyrelse og ledelse arbejder fokuseret på åbenhed og trivsel i alle forhold. Vi ønsker fremover at *styrke medindflydelsen* fra orkesterets musikere i beslutningerne vedr. orkesterets repertoire og programlægning. Sønderjyllands Symfoniorkester skal fremstå som *en moderne og engagerende arbejdsplads* med synlig ledelse, således at samarbejdet og åbenheden medvirker til at danne grundlag for en god og ansvarlig ledelse via bestyrelse, ledelse og orkesterets ansatte.

D.2. Status, størrelse og økonomiske rammer

Sønderjyllands Symfoniorkester vil som et af landsdelens *største kulturinstitutioner*, med et årligt samlet budget på ca 45 mio. kr. og pr august 2017 fast størrelse på 57 fastansatte musikere, samt 8 variabelt partitur bestemte assistent ansatte i kombination

med de af kulturministeriet givne økonomiske rammer fortsat kunne levere både samme ydelse og en klart bredere vifte af kvalitet og musikalske oplevelser inkluderende langt størsteparten af det symfoniske repertoire som er centralt for et landsdelsorkesters virke og formål, hvilket realiseres ved, at orkesterets fastansatte alt efter program og behov suppleres med assistenter, eller forøges i kraft af samproduktioner og etablerede samarbejder.

Ligeledes er der fokus på at udbygge samarbejdet med Schleswig Holsteinisches Sinfonieorchester, Esbjerg Ensemblet og andre af de lokale kulturinstitutioner. Derigennem etablerer vi samarbejder og produktioner ingen af disse kulturinstitutioner har mulighed for at opføre i egen kraft. Derigennem styrkes kulturen i hele vores spilleområde både nord og syd for grænsen.

7. Målsætningerne evalueres på følgende baggrund

Sønderjyllands Symfoniorkesters aktivitetsudvikling og økonomiske rammer i strategiperioden fremgår af oversigterne i kapitel 9. Nøgletallene udtrykker orkestrets egne forventninger til udviklingen. Disse lægges til grund for orkestrets rapportering af resultater.

Foruden centrale nøgletal, har orkestret formuleret en række indikatorer opfyldelsen af de opstillede mål i kap. 5 måles i forhold til. Indikatorerne er samlet og opstillet i nedenstående skema.

	Indikatorer
Mål 1.1. SSO kendes blandt publikum for <i>musikalsk nysgerrighed, kulturelt fællesskab og kunstnerisk glæde</i>	Vurderes gennem en kvalitativ undersøgelse som senest foretages i begyndelsen af 2021 blandt såvel brugere og kernepublikum som ikke brugere af orkesterets tilbud for at afdække, hvorvidt orkestret er lykkedes med at realisere målsætningen. Og samtidig vil det være relevant at afdække, hvor vi kan sætte ind i forhold til potentielle nye publikummer, hvilket en undersøgelse, som også inddrager publikum, som kun sjældent eller aldrig hører orkesteret netop bidrager til.
Mål 1.2. SSO øger sin synlighed og tilgængelighed og får nye publikumsgrupper gennem udvikling af nye koncertformer i samarbejde med andre kunstneriske aktører	Etablering en populærmusik serie, der bl.a. inddrager orkestrets mobilscene med 1-2 koncerter årligt i regionen. Udvikling og igangsætning af 1-2 årligt tilbagevendende samarbejdsprojekter med andre orkestre og institutioner/scenekunstinstitutioner. Der foretages evaluering af afholdte arrangementer med deltagelse af orkestrets programudvalg og eventuelle samarbejdspartnere omkring hvorvidt de kunstneriske mål er opnået.
Mål 2.1 SSO udvikler formidlingsaktiviteter og koncertformater rettet mod børn og unge bl.a. i grundskolen, og i partnerskab med LMS som via leg og	Vurderes gennem en kvalitativ evaluering af hvorvidt orkestret har udviklet konkrete, nye tiltag inden for B&U området, herunder et nyt koncept for orkestrets

læring indfører børn og unge i den symfoniske musik som en levende og vedkommende del af deres udvikling	samarbejde med landsdelens folkeskoler. Her inddrages samarbejde med musiklærere ligesom alle skoler vil blive inddraget i kvalitativ undersøgelse, hvis formål skal være at optimere samarbejdet.
Mål 2.2. SSO vil sammen med Det Jyske Musikkonservatorium videreudvikle og forstærke årligt tilbagevendende praktikprojekter og samarbejder om talentudvikling i form af koncerter med lærere og elever fra Det Jyske Musikkonservatorium. Ligeledes vil Dirigent og Komponist Masterclasses i samarbejde med Det Kongelige Danske Musikkonservatorium i København også fastholdes og videreudvikles	Vurderes gennem tilbagemeldinger fra de konservatoriestuderendes lærere og professorer, samt via evaluerende spørgeskemaer til de studerende med mulighed for tilbagemelding omkring forløbet.
Mål 3.1. SSO øger musikinteressen ved at skabe øget sammenhæng og kvalitet i musiklivet i Sønderjylland, Vestjylland og Sydslesvig. Samarbejde med Esbjerg Ensemblet, samt årlige workshops med Musikskoler og MGK i orkesterets spilleområde, hvor orkesterets musikere virker som mentorer og inspirationskilde og samarbejdspartner for landsdelens musikskole- og MGK-elever samt som en aktiv medspiller samarbejdspart for landsdelens amatørorkestre under DAOS (Dansk Amatør Orkester Samvirke).	Vurderes gennem en kvalitativ evaluering af samarbejdet mellem orkestret og dets nærmeste samarbejdspartnere i regionen. • Udvikle et samarbejde med landsdelens basisensemble Esbjerg Ensemblet • Øget formaliseret samarbejde med Schleswig-Holstein Symfoniorkester • Indgået aftale med Den Ny Opera i Esbjerg om et fast, flerårigt samarbejde • Indgået samarbejde med MGK syd og musikskoler i regionen Medvirket til at forbedre vilkårene for, og formidlingen af, den symfoniske musik til alle på landsplan
Mål 3.2 SSO ønsker at bidrage til styrkelse af de fælles initiativer udsprunget af den nye organisation DEOO hvorved orkesteret bidrager til en styrkelse af det samlede ensemble, orkester og opera landskab i hele landet.	Medvirket til at forbedre vilkårene for, og formidlingen af, den klassiske musik på landsplan, gennem fælles projekter i DEOO regi.
Mål 4. Symfonisk musik og opera i hele landet	Sønderjyllands symfoniorkester indsender sammen med årsrapporten en aktivitetsliste, der viser alle orkestrets aktiviteter med oplysning om, hvilke kommuner, de finder sted i. På baggrund af aktivitetslisterne udarbejder landsdelsorkestrene i fællesskab en oversigt over, hvordan symfonisk musik og opera er blevet tilgængeligt i hele landet. SSO redegør på baggrund heraf om resultaterne af sit bidrag til at gøre musik og opera tilgængeligt i hele landet.

8. Basisøkonomi samt projektøkonomi

Sønderjyllands Symfoniorkester har i lyset af de fra 2013-2015 akkumulerede underskud via en stram økonomisk styring og dertil målrettede tiltag formået at stabilisere en ellers spinkel økonomi. Man har redefineret og tilpasset det fremadrettede antal musikere til den eksisterende økonomi. Sønderjyllands Symfoniorkester vil desuden arbejde for at skabe øget økonomisk råderum til udviklingsprojekter via samarbejder og ekstern fundraising, og først sætte disse i spil, efterhånden som man får samarbejder, sponsorer og projektmidler på plads. Orkesteret ser det som en meget væsentlig opgave fortsat at arbejde på at udvikle de økonomiske rammer for orkestrets virksomhed ud fra en overbevisning om, at der eksisterer direkte sammenhænge mellem økonomi, synlighed, aktivitet og kunstnerisk kvalitet.

1 Styrke dialog/finansiering via kommunerne i området

Vi har sat fokus på samarbejdet og kommunalt engagement i orkestret gennem intensiveret dialog med kommunalpolitikere. Det har givet resultater, og denne styrkede dialog fortsættes i årene fremover med Sønderborg Kommune samt de øvrige kommuner i spilleområdet med henblik på en øget grad af lokale kommunale tilskud.

2 Styrke dialogen/finansiering via regionen

Vi ønsker øget samarbejde med regionen, da vi ser orkesteret som et kulturelt fyrtårn i området. Dette skal bl.a. ske gennem konkrete fejring og projekter af betydning for landsdelen, som det skete ved fejringen af 1864 i 2014. Således står 100 året for genforeningen i 2020, hvor orkesteret indgår som en samarbejdspartner med "Opera på Grænsen" om en nykomponeret opera og med orkesteret som samarbejdspartner højt på dagsordenen, ligesom årets skolekoncerter også vil have fokus på dette i en oplysende og kommunikerende form.

3 Fokus på fundraising og projektmidler til udvikling

Vi ser flere muligheder for fundraising af midler til konkrete projekter og initiativer – også, når vi fokuserer på det grænseoverskridende samarbejde, som med Schleswig Holsteinisches Sinfonieorchester, foruden fondssøgning til udvikling af materialer og aktiviteter i forbindelse med orkesterets Børne og Unge arbejde. Herigennem udvides samarbejdet også med de lokale virksomheder, hvorved igennem vi også ser mulighed for at tiltrække nye publikummer.

4 Fokus på flere sponsorater og nye typer samarbejder

Orkesterets bestyrelse har sat særligt fokus på at skabe nye kontakter, samt styrke dialogen til dem vi kender. Vi ønsker ligeledes fremover, at skabe nye former for sponsorater/samarbejder, så flere kan se sig som interessenter og partnere i særlige projekter eller aktiviteter med Sønderjyllands Symfoniorkester.

Nøgletal for Sønderjyllands Symfoniorkester (finanstal i løbende priser 2012-2018, herefter niveau 2018)

	R2012	R2013	R2014	R2015	R2016	B2017	F2018	BO2019	BO2020	BO2021
Finansiering										
Stat	40.100	40.100	40.200	40.000	39.600	39.300	40.300	40.300	40.300	40.300
Kommune	2.492	2.555	3.325	2.592	2.849	2.615	2.864	2.944	2.944	2.944
Egenfinansiering	5.855	4.043	4.061	2.548	3.422	2.853	3.000	3.000	3.000	3.000
I alt	48.447	46.698	47.586	45.140	45.871	44.768	46.164	46.244	46.244	46.244

Aktivitetsoplysninger
Koncerter/forestillinger med hele orkestret

Koncerter	54	51	61	55	55	59	59	59	59	59
Sceniske forestillinger	12	8	10	6	7	6	6	6	6	6
Koncerter/forestillinger uden for landsdelen	4	4	1	2	0	2	2	2	2	2
Koncerter for børn og unge	15	16	15	17	17	15	15	15	15	15
Udendørs koncerter/forestillinger	2	0	2	1	2	2	2	2	2	2
I alt	87	79	89	81	81	84	84	84	84	84

Koncerter/forestillinger med dele af orkestret

Koncerter	10	18	5	22	18	10	10	10	10	10
Sceniske forestillinger	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Koncerter/forestillinger uden for landsdelen	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0
Koncerter for børn og unge	64	72	57	59	59	56	56	56	56	56
Udendørs koncerter/forestillinger	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
I alt	74	90	62	81	78	66	66	66	66	66

Publikum til koncerter/forestillinger med hele orkestret

Koncerter	25.213	22.307	24.523	23.173	21.118	23.457	23.457	23.457	23.457	23.457
Sceniske forestillinger	9.600	6.400	8.000	4.516	7.000	4.800	4.800	4.800	4.800	4.800
Koncerter/forestillinger uden for landsdelen	3.532	1.225	800	1.116	0	1.400	1.400	1.400	1.400	1.400
Koncerter for børn og unge	9.319	9.377	9.430	8.913	10.419	9.200	9.200	9.200	9.200	9.200
Udendørs koncerter/forestillinger	2.700	0	941	750	1.050	2.750	2.750	2.750	2.750	2.750
I alt	50.364	39.309	43.694	38.468	39.587	41.607	41.607	41.607	41.607	41.607

Publikum til koncerter/forestillinger med dele af orkestret

Koncerter	3.508	7.300	2.150	4.705	3.962	4.300	4.300	4.300	4.300	4.300
Sceniske forestillinger	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Koncerter/forestillinger uden for landsdelen	0	0	0	0	172	0	0	0	0	0
Koncerter for børn og unge	8.000	8.150	7.125	8.250	8.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000
Udendørs koncerter/forestillinger	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
I alt	11.508	15.450	9.275	12.955	12.134	11.300	11.300	11.300	11.300	11.300