

## RAMMEAFTALE

### Rammeaftale for det regionale spillested Tobakken for perioden 2017-2020

#### 1. Aftalens formål og grundlag

Denne 4-årige rammeaftale er indgået mellem Statens Kunstfonds Projektstøtteudvalg for Musik, Esbjerg Kommune og den selvejende institution Tobakken.

Der kan findes yderligere oplysninger om Tobakken på [www.tobakken.dk](http://www.tobakken.dk).

##### 1.1. Aftalens formål m.v.

Rammeaftalen er ikke en kontrakt i almindelig juridisk forstand.

Formålet med rammeaftalen er at tilvejebringe et langsigtet og aftalt grundlag for Tobakkens 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 parternes enighed om de ønskede resultater af Tobakkens virksomhed i aftaleperioden.

Statens tilskud ydes med hjemmel i Musiklovens kapitel 2b om rytmiske spillesteder.

Aftalen har virkning fra den 1. januar 2017 og løber indtil 31. december 2020, 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

Tobakkens virksomhed finansieres af offentlige tilskud, kommunale tilskud, egenindtægter og bidrag fra private fonde og sponsorer.

Statens Kunstfonds Projektstøtteudvalg for Musiks tilskud til regionale spillesteder finansieres af årlige bevillinger på finansloven og fra Kulturministeriets musikhandlingsplan "Talent Forpligter". På finansloven er der aktuelt (2016) bevilget et årligt beløb på 25,7 mio. kr., og i Musikhandlingsplanen er der i perioden 2015-2018 afsat 7 mio. kr. årligt, heraf 5 mio. kr. øremærket til talentudvikling. På tidspunktet for indgåelsen af denne aftale er der ikke taget politisk stilling til, om midlerne fra musikhandlingsplanen videreføres i 2019 og 2020. Såfremt bevillingen fra musikhandlingsplanen ikke videreføres, foreligger der en ny situation, som kan give anledning til genforhandling af denne rammeaftale.

Det er en forudsætning, at det regionale spillested som minimum opnår kommunal medfinansiering i den størrelsesorden, kommunen gav tilsagn om i forbindelse med spillestedets ansøgning om at være regionalt spillested. Såfremt den kommunale bevilling reduceres, foreligger der en ny situation, som kan give anledning til genforhandling af denne rammeaftale.

Bindende tilsagn om tilskud gives for et år ad gangen i et bevillingsbrev. De anførte tilskud fra staten og kommunen i oversigten nedenfor er altså ikke bindende tilsagn, men udtryk for de forventede tilskud i aftaleperioden.

### Finansieringsoversigt

(Niveau 2017)	2017	2018	2019	2020
Driftstilskud fra staten	1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000
Driftstilskud fra Esbjerg Kommune	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000
Øvrige offentlige tilskud	150.000	150.000	150.000	150.000
Fonde mv.	0	0	0	0
Sponsorer	25.000	25.000	25.000	25.000
Egenindtægter	6.890.000	6.890.000	6.890.000	6.890.000
<b>Indtægter i alt</b>	<b>11.365.000</b>	<b>11.365.000</b>	<b>11.365.000</b>	<b>11.365.000</b>
Egenkapital, ultimo	-1.500.000	-1.000.000	-500.000	0

Statens Kunstfonds tilskud til Tobakken er sammensat således:

Tilskud fra finansloven	1.414.679 kr.
Tilskud fra musikhandlingsplanen, øremærket talentudvikling	275.229 kr.
Tilskud fra musikhandlingsplanen, ikke øremærket	110.092 kr.

**Tilskud fra staten i alt** **1.800.000 kr.**

Tilskud fra musikhandlingsplanen er gældende i 2017 og 2018.

Tilskud udbetales normalt i fire årlige rater, kvartalsvis forud, dog forventes første kvartalsrate udbetalt i løbet af januar måned. Med mindre anden særskilt aftale foreligger, er det en forudsætning for udbetaling af tilskud, at budgetter og årsrapporter er indsendt rettidigt, samt at aftalens vilkår i øvrigt er overholdt.

## **2. Mission og vision for de regionale spillesteder i Danmark**

Tobakken er omfattet af Statens Kunstfonds Projektstøtteudvalg for Musiks fælles mission og vision for de regionale spillesteder i Danmark:

### Mission

Missionen for de regionale spillesteder er at formidle, præsentere, profilere og udvikle det rytmiske musikliv lokalt, regionalt, nationalt og internationalt.

### Vision

De regionale spillesteder fremstår og virker som dynamiske og kompetente kraftcentre, der med udgangspunkt i mangfoldighed og fornyelse formidler, præsenterer, profilerer og udvikler rytmisk musik af høj kunstnerisk kvalitet.

De regionale spillesteder er forskelligartede og arbejder hver især målrettet på at udvikle og præcisere en unik og ambitiøs profil, der udfordrer kunstnere og publikum, og som sætter musikken og den musikalske oplevelse i centrum. Det enkelte regionale spillested definerer selv sin profil, samt hvordan spillestedet har til hensigt at realisere de overordnede mål og visioner for regionale spillesteder 2017-2020. Tobakkens egen vision er formuleret i spillestedets strategi (bilag 1).

## **3. Opgaver og mål for de regionale spillesteder**

Med udgangspunkt i mission og vision er der aftalt nedenstående opgaver og resultatmål, som er fælles for de regionale spillesteder:

### 3.1. Koncertvirksomhed

De regionale spillesteders koncertvirksomhed bidrager til at formidle og præsentere regional, national og international rytmisk musik af høj kunstnerisk kvalitet samt at holde prioriteret fokus på udvikling og nytænkning.

### 3.2. Udvikling af musiklivet, herunder vækstlag og smalle genrer

Regionale spillesteder bidrager til at udvikle kvalitet, mangfoldighed og nyskabelse i musiklivet, herunder vækstlag og smalle genrer. Spillestederne arbejder målrettet på at styrke mangfoldigheden og fremme en større kønsmæssig ligestilling i musiklivet.

### 3.3. Publikumsudvikling, markedsføring og kommunikation

Regionale spillesteder bidrager til at formidle musik som en god og udviklende oplevelse. Spillestederne arbejder strategisk og involverende med at udvikle eksisterende og nye publikumsgrupper – særligt med henblik på børn og unge. Spillestedet inddrager forskellige publikumssegmenter i arbejdet og udarbejder mål, metode og succeskriterier for indsatsen. Spillestedet markedsfører og kommunikerer sine aktiviteter effektivt i hele dets virkeområde.

### 3.4. Eksternt samarbejde

Regionale spillesteder bidrager til øget dialog og samarbejder lokalt, i landsdelen, nationalt og internationalt med rytmiske spillesteder, genreorganisationer, uddannelsesinstitutioner og andre aktører i og

uden for kulturlivet med henblik på at styrke og udvikle den rytmiske musik. Spillestederne skal have mål for samarbejdet med folkeskolen og øget fokus på amatørerne.

### 3.5. Professionel ledelse, organisation og opgaveløsning

Regionale spillesteders aktiviteter varetages, ledes og administreres udviklingsorienteret og professionelt. Regionale spillesteder har mål om udvikling af diversiteten i bestyrelse og ledelse, således at bestyrelsens kompetencesammensætning matcher spillestedets kompetencebehov.

### 3.6. Talentudvikling (musikhandlingsplanens talentmidler er øremærket denne opgave)

Regionale spillesteder bidrager til at udvikle kvaliteten i vækstlagene og understøtte, at lokale talenter formidles i landsdelen, nationalt og – hvor det er muligt – internationalt, evt. i samarbejde med andre regionale spillesteder i landsdelen.

### 3.7. Samarbejde med genreorganisationerne

Regionale spillesteder styrker vækstlag og smalle genrer samt dansk musik i udlandet gennem mindst ét årligt projekt udviklet i samarbejde med en eller flere genreorganisationer.

Tobakken har i dialog med Statens Kunstfonds Projektstøtteudvalg for Musik og Esbjerg Kommune udarbejdet en strategi med nøgletal og indikatorer, der illustrerer den ønskede udvikling i spillestedets målopfølgning, og anvendes i den årlige resultatopfølgning (se bilag 1).

## 4. Supplerende kommunale mål og rammer for Tobakken

Tobakken skal som regionalt spillested bidrage til en øget værdi i hverdagen for den enkelte borger. Nøgleordene er fællesskab, mangfoldighed, koordineringsevne og talentudvikling. Det gøres bl.a. gennem flg. initiativer:

- Mangfoldigt koncertprogram
- Være samlende kraftcenter vedrørende den rytmiske musik i kommunen
- Rådgivning til orkestre, kulturelle foreninger og ildsjæle
- Katalysator for et rytmisk opdrag på institutionsniveau: folkeskolen, ungdomsuddannelser, videregående uddannelser og erhvervs- og foreningsliv
- Kontinuerlig afvikling af arrangementer med fokus på talentudvikling
- Lokale, regionale og internationale samarbejdsrelationer

## 5. Rapportering og tilsyn

Tobakken er omfattet af bestemmelserne i lov nr. 1531 og bekendtgørelse nr. 1701 af 21. december 2010 om økonomiske og administrative forhold for modtagere af driftstilskud fra Kulturministeriet.

For at sikre en ensartet afrapportering fra alle regionale spillesteder, skal Tobakken desuden følge de udfyldende bestemmelser om afrapportering, som fastsættes af Slots- og Kulturstyrelsen.

Årsrapportens ledelsesberetning skal i et særskilt afsnit beskrive og vurdere omfang, kvalitet og effekt af spillestedets talentarbejde i årene 2015-2018. Oplysning om spillestedets udgifter til dette arbejde skal indgå.

Som led i årsrapportens ledelsesberetning skal Tobakken orientere aftaleparterne om eventuelle væsentlige ændringer i spillestedets 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/>).

Esbjerg Kommune er offentlig tilsynsmyndighed. Tilsynet udøves i henhold til ovennævnte bekendtgørelse.

Kommunen indsender en kopi af de kommunalt godkendte budgetter og årsrapporter inkl. den kommunale godkendelse til Slots- og Kulturstyrelsen, med henblik på at styrelsen tager materialet til efterretning.

Links til relevant lovgivning samt udfyldende krav til afrapportering og tilsyn mv. findes på Kulturministeriets Vidennet (<http://kum.dk/vidennet/institutionsdrift/musik/regionale-spillesteder/>).

### 5.1 Evaluering

Statens Kunstfonds Projektstøtteudvalg for Musik kan i løbet af aftaleperioden i samarbejde med Esbjerg Kommune og Tobakken gennemføre en evaluering, der følger op på de mål og rammer, som fremgår af denne aftale. De regionale spillesteder bidrager til evalueringen, bl.a. ved at levere faglige og økonomiske data mv. om deres virksomhed og resultater.

## **6. Åbenhed og gennemsigtighed**

Tobakken kommunikerer åbent om spillestedets virke. Det betyder blandt andet, at følgende oplysninger skal gøres let tilgængelige på spillestedets hjemmeside:

- Vedtægter
- Bestyrelsens sammensætning og virksomhedsoplysninger
- Rameaftale med bilag
- Årsrapporter

## 7. Underskrifter

Den 8. december 2016

Statens Kunstfonds Projektstøtteudvalg for Musik:

Slots- og Kulturstyrelsen:

---

Bente Dahl, formand

---

Henrik Wenzel Andreasen, enhedschef

Esbjerg Kommune:

---

Johnny Søtrup, borgmester

---

Mads Stendorf, kulturetchef

Tobakken:

---

René Madsen, bestyrelsesformand

---

Jan Mols Poulsen, daglig leder

### Bilag:

1. Tobakkens strategi 2017-2020, inkl. nøgletal og indikatorer for målopfølgningen.

# Strategi 2017-2020 for TOBAKKEN

---

## 1. Spillestedets formål

Ved skabende, igangsættende og udøvende virksomhed er det TOBAKKENs formål at give kultur- og fritidstilbud til regionens borgere ved at drive et rytmisk spillested med tilhørende fysiske og tekniske faciliteter med kvalitative tilbud inden for den professionelle rytmiske musik og amatørmusikken, som inspiration og supplement til regionens øvrige musikliv, og i øvrigt inden for rammerne af aftalen mellem Statens Kunstråd og Esbjerg Kommune.

## 2. Aktuelle politiske målsætninger

Som regionalt spillested i perioden 2017-2020 vil TOBAKKEN være omfattet af Statens Kunstfonds Projektstøtteudvalg for Musiks mål og visioner for de regionale spillesteder i hele landet:

### **Mål**

*Målet med de regionale spillesteder er at formidle, præsentere, profilere og udvikle det rytmiske musikliv lokalt, regionalt, nationalt og internationalt.*

### **Visioner**

*De regionale spillesteder fremstår og virker som dynamiske og kompetente kraftcentre, der med udgangspunkt i mangfoldighed og fornyelse formidler, præsenterer, profilerer og udvikler rytmisk musik af høj kunstnerisk kvalitet.*

*De regionale spillesteder er forskelligartede og arbejder hver især målrettet på at udvikle og præcisere en unik og ambitiøs profil, der udfordrer kunstnere og publikum, og som sætter musikken og den musikalske oplevelse i centrum. Det enkelte regionale spillested definerer selv sin profil, samt hvordan spillestedet har til hensigt at realisere de overordnede mål og visioner for regionale spillesteder 2017-2020.*

TOBAKKEN vil desuden være omfattet af flg. forventninger fra Esbjerg kommune

*TOBAKKEN skal som regionalt spillested bidrage til en øget værdi i hverdagen for den enkelte borger. Nøgleordene er fællesskab, mangfoldighed, koordineringsevne og talentudvikling. Det gøres bl.a. gennem flg. initiativer:*

- *Mangfoldigt koncertprogram*
- *Være samlende kraftcenter vedrørende den rytmiske musik i kommunen*
- *Rådgivning til orkestre, kulturelle foreninger og ildsjæle*
- *Katalysator for et rytmisk opdrag på institutionsniveau: folkeskolen, ungdomsuddannelser, videregående uddannelser, erhvervs- og foreningsliv*
- *Kontinuerlig afvikling af arrangementer med fokus på talentudvikling*
- *Lokale, regionale og internationale samarbejdsrelationer*

## 3. Aktuelle muligheder og udfordringer

TOBAKKEN er Syddanmarks største spillested, og præsenterer på nuværende tidspunkt mere end 180 koncerter årligt. Der præsenteres kendte navne, mindre kendte navne og navne, som har taget de første skridt i den rytmiske fødekæde. Repertoiremæssigt spænder TOBAKKEN over et bredt spekter og dækker principielt alle genrer og diverse musikalske sammensætninger, bl.a. lokale, regionale, nationale såvel som internationale artister og orkestre inden for rock, pop, jazz, roots, folk(emusik), songwriter, verdensmusik, hiphop, elektronisk osv. – med de nye-

ste musikalske strømninger for øje og uden at hænge sig i en "kassefordeling" eller genrebetegnelser.

Fællesnævneren er rytmisk musik af høj kunstnerisk kvalitet.

TOBAKKEN råder over 3 scener som sikrer diversitet i udbuddet af rytmiske koncerter, sikrer udviklingsorienterede forløb i programlægningen af nye bands, præsentation af ny musik til nye publikumsgrupper og præsentation af musik i anderledes og nye former - og med musikken som centrum lader TOBAKKEN mennesker, traditioner og kulturer mødes. Hertil er TOBAKKEN fra 2016 involveret i programlægningen af HUSETs koncerter, og vil fra 2016 yde konsulentbistand på det organisatoriske, kunstneriske og markedsførings-/PR-mæssige område med fokus på at inddrage spillestedets koncertsal i aftalen som regionalt spillested 2017-2020.

Ud over de kontinuerlige og forskelligartede koncertprogrammer, præsenterer TOBAKKEN årligt en række tilbagevendende begivenheder og kluborienterede koncerter, som erfaringsmæssigt bl.a. tilgodeser vækstlaget samt flere forskellige genre- og nicheprægede koncerter med et smalt publikum. På denne måde åbner TOBAKKEN for specielle og ofte unikke muligheder for publikum med orkestre og bands, som normalt ikke ville optræde i området. Mindre kendte orkestre optræder side om side med orkestre, som har stor publikumsinteresse. Arrangementerne præsenterer det nyeste og mest kunstnerisk udfordrende. Lokalt, regionalt, nationalt såvel som internationalt.

### **Børn & unge**

I arbejdet med den rytmiske musik "*fra vugge til grav*" arbejder TOBAKKEN konstant på, at præge børn i deres hverdag. Børneinstitutioner og skoleklasser inviteres indenfor på spillestedet til lærende og underholdende koncerter hvor børn møder live musik i måske utraditionelle og (ud)dannende sammenhænge. Programlagte koncerter bruges aktivt i klasseværelset, som et teoretisk forløb, hvor eleverne undervises med udgangspunkt i et givent orkester (matematik, geografi, musik, sprog, samfundsfag etc.), og som kulmination på forløbet deltager eleven i koncerten med det givne orkester på spillestedet. Verdensmusikbanken.dk (samarbejde mellem Global Copenhagen, Atlas i Aarhus, Skoletjenesten & TOBAKKEN) er et eksempel på hvordan global musik når fra den anden side af kloden – til et klasseværelse i Esbjerg – og til sidst opleves i live format, i dette tilfælde på TOBAKKEN. Eksempel på forløbsbeskrivelse vedlagt, bilag 7.

Igennem samarbejde med frivillige, ungdomsuddannelser, videregående uddannelser, foreninger & lokale virksomheder, skabes uformelle fokusgrupper, som alle er vigtige interessenter i arbejdet med udviklingen af publikumsgrundlaget. Igennem inddragelsen sikres der et mangfoldigt miljø, som er med til at tydeliggøre vigtigheden af et rytmisk kraftcenter. Det er hertil også en vigtig faktor, at ved at inddrage den enkelte borger eller gruppe, udklækkes løbende nye publikummer – som måske ellers ikke ville være kommet til spillestedet – samtidig med at det konstant udfordrer den eksisterende organisation, gør den agil og stiller krav til TOBAKKEN om konstant fokus på ledelses- og kommunikationsformer.

### **Eksternt samarbejde**

Lokalt, regionalt, nationalt og internationalt, ser TOBAKKEN det som essentielt og vigtigt at konsolidere sig med de nødvendige samarbejder.

- TOBAKKEN samarbejder med Organisationen af Rytmiske Amatørmusikere, om vilkår for amatørscenen regionalt, om hvordan morgendagens stjerner udklækkes – og vigtigst – at de kommende stjerneskud har et rum at optræde i og et publikum at optræde for. TOBAKKEN arbejder i samarbejdet med andre spillesteder og ORA aktivt med at afprøve nye koncertformater, som senere kan udbredes nationalt.



- TOBAKKEN deltager i et uformelt turnénetværk med over 12 spillesteder og kulturhuse, hvor der samarbejdes om præsentation af nye orkestre, internationale orkestre og til lejligheden sammensatte konstellationer. Samarbejdet skaber værdi for de turnerende orkestrer/konstellationer, og gennem nationalt PR arbejde kommer turneaktiviteterne også den enkelte koncertgæst til gode og er et aktiv i forhold til både musikkens udbredelse og udviklingen af publikum.
- TOBAKKEN er medlem af Dansk Live, brancheorganisationen for danske spillersteder og festivaler, hvor den politiske situation samt udfordringer på de enkelte spillesteder løbende varetages.
- TOBAKKEN faciliterer forskellige spillesteder, arrangørmiljøer og kulturelle ildsjæle i den syddanske region, som alle medvirker til udbredelse af den rytmiske musik – et samarbejde/netværk som TOBAKKEN ser som yderst vigtigt for udviklingen af regionens rytmiske musik.
- TOBAKKEN er i samarbejde med Musikhuset Esbjerg ansvarlige for booking og afvikling af koncerter i Esbjergs multiarena Blue Water Dokken, der har en kapacitet på 4500 publikummer.
- TOBAKKEN er medlem af den kulturpolitiske forening Kulturhusene i Danmark, som varetager forskellige interesser politisk og praktisk i forhold til kulturhuse. Især udvikling/efteruddannelse af kulturhusmedarbejdere har haft stor vægt i medlemsskabet af denne forening.
- Den jysk/fynske erfagruppe består af en gruppe spillesteder (Skråen, Paletten, Pavillonen, Fermaten, Voxhall, Godset, Posten, Sønderborghus, TOBAKKEN), som mødes i fastlagt møderække året igennem og diskuterer, sagsbehandler, samarbejder, vidensdeler etc. omkring forskellige emner, som forekommer i miljøet, på det enkelte spillested osv. Samarbejdet er forholdsvist uformelt – men der opstår ofte konkrete handlinger, samarbejder og udviklingstiltag etc. mellem deltagerne. Erfagruppen har desuden i forskellige sammenhænge arbejdet aktivt på konkrete opgaver og opdrag for Dansk Live.
- TOBAKKEN & Sønderborghus samarbejder om udviklingen af det rytmiske vækstlag og nichegenrer i Kulturregionerne Vadehavet og Sønderjylland ved bl.a. at samarbejde om udvikling af Haggens Musik Pubs program og spillestedsprofil. Se Bilag 11.
- TOBAKKEN deltager i en række netværk lokalt, kommunalt og regionalt – både kultur- og erhvervsrelateret. Der er ikke nødvendigvis en direkte forbindelse mellem alle netværkene og TOBAKKENS virkefelt – men disse netværkssamarbejder og relationer har alligevel stor betydning for TOBAKKENS evne til at formidle sig og påvirke forskellige processer, som betyder noget for både TOBAKKEN og udviklingen og interessen i TOBAKKENS virkefelt.

### **Kulturregion Vadehavet**

TOBAKKEN har siden etableringen af Kulturregion Vadehavet (Tønder, Varde, Esbjerg & Fanø kommune – se bilag 8) arbejdet aktivt med det rytmiske opdrag, kultivering og facilitering af musikforeninger, fælles programlægning med spillesteder og afviklet projekter inden for musik og øvrige kulturelle områder. Dette arbejde betyder, at der i dag er en konstant føling med de kreative miljøer i 4 kommuner, og at der er en platform for videreudvikling af den rytmiske musik og dets publikums præferencer. Hertil er der med tiden blevet skabt grobund for at TOBAKKEN,

i arbejdet med udviklingen af publikum, kan arbejde strategisk i 4 kommuner med ideudveksling, og metoder, samt understøtte og bygge broer på tværs af de kulturelle miljøer. Der er afviklet en række turneer i samarbejde mellem områdets spillesteder, og de konkrete samarbejder medfører nye lokale samarbejder – som tages til et regionalt niveau – og samarbejdet medfører ikke mindst en enorm viden omkring den rytmiske musiks vilkår i 4 kommuner. Nævneværdige projekter afviklet i Vadehavsområdet, støttet af Statens Kunstfond: KMI30.2009-0071, KMI.2009-0060 & KMF91.2009-0057

Kulturregion Vadehavet har netop besluttet at støtte 2 projekter med TOBAKKEN som tovholder: "Det Mobile Spillested" (TOBAKKEN programlægger i samarbejde med lokale foreninger, ildsjæle og arrangørspirer koncerter på vadehavsregionens mindre kulturhuse, spillesteder og foreninger) og "Made in Wadden Sea" (et internationalt orienteret projekt som har til formål at udvikle det rytmiske vækstlag i Syd- og Sønderjylland)

### **Nationalpark Vadehavet**

Nationalpark Vadehavet blev i 2014 optaget på UNESCOs verdensarvsliste og ligger side om side med Kulturregion Vadehavet. Nationalparken benytter sig af kulturen som et understøttende element i sit arbejde med områdets naturarv. Der har ved flere lejligheder været snitflader, hvor nationalparken og TOBAKKENs arbejde har understøttet hinanden. Der er en generel vækst i områdets turisme, og turisternes fokus er foruden natur- og kulturarv også kulturel underholdning, som f.eks. rytmiske koncerter.

### **Internationalt fokus**

Det internationale fokus er for TOBAKKEN vigtigt i forhold til at skabe stærke relationer og samarbejde med partnere i udlandet. Der er på nuværende tidspunkt, foruden et hav af agenter og orkestre, konkrete samarbejder med MixMusik (arrangørforening) i Malmø og Samspill (genreorganisation) i Norge omkring udbredelsen og arbejdet med de smalle genrer generelt set. Hertil er der indledt dialog og samarbejde med 3 spillesteder i hhv. Hamborg og Berlin omkring udveksling af orkestre og repræsentanter for musikalske strømninger. Foruden de konkrete aktiviteter i sidstnævnte samarbejde, understøtter samarbejdet også Det Trilaterale Samarbejdes strategi, omkring flere grænseoverskridende aktiviteter. TOBAKKENs internationale relationer skabes i de fleste sammenhænge gennem netværk med andre danske spillesteder, deltagelse i internationale musikbranche festivaler eller kursusaktiviteter på tværs af landegrænser.

### **Kulturpolitik**

TOBAKKEN har deltaget aktivt i forbindelse med udformningen af Esbjerg Kommunes kulturpolitik samt udformningen af Børne & Unge Kulturstrategi, og deltager også som fast medlem i Esbjerg Kommunes Kulturforum. Ydermere deltager TOBAKKEN som fast medlem i Esbjerg Kommunes Vækstlagsforum, hvis formål er at udvikle det kulturelle vækstlag fra børnehave til de kunstneriske uddannelser. TOBAKKEN søger at gøre sin indflydelse gældende i sit virkefelt, og resultatet af det politiske arbejde kan oftest aflæses i enten den politiske beslutningsproces eller ved nye partnerskaber, som opstår.

### **Udfordringer**

Blandt de generelle udfordringer, som alle spillesteder og formidlere af kulturevents – og dermed også TOBAKKEN - altid står med, er de samfundsmæssige udsving, som konstant foregår. I de seneste år har musikkulturen oplevet store op- og især nedture. Mange forhold kan man forudse og forberede sig på – men ofte kan man kun forsøge at tilpasse sig de nye og aktuelle forhold.

### Vækstlaget og talent udvikling.

Ved udvikling af vækstlag og talenter er den største udfordring måske at tiltrække opmærksomheden fra publikum og samtidigt fastholde opmærksomheden, således at en given kunstner ikke kun får en enkelt chance – men i stedet får mulighed for at udvikle lige netop det talent og det udtryk, som vi tror på er til stede.

### Børn & unge.

I arbejdet med børn og unge mennesker er der flere forskellige forhold, som gør vejen ujævn. En ny folkeskolereform kan f.eks. bevirke, at de undervisningskræfter, der hidtil har fungeret som ambassadører og koordinører, ikke længere får mulighed for at indtræde i den vante rolle – og så skal der findes nye veje til at etablere de konkrete samarbejder og gøre afvikling af samarbejderne mulig. Samtidigt er børn- og unge publikumssegmenterne ikke udtalt interesserede, specielt loyale eller lette at ramme med de kommunikationsværktøjer, som spillesteder normalt betjener sig af.

### Erhvervslivet.

Erhvervslivet er i TOBAKKENs område i høj grad optaget af netværk og sponsorater omkring de sportsklubber, som befinder sig i området. Måske svært at forstå for musikkulturfolk, men alligevel en logisk følge af det fremragende arbejde sportsklubberne lægger for dagen i arbejdet med at hverve erhvervs sponsorer og give dem ”noget retur for pengene”. Potentialet i samarbejder med erhvervslivet er stort, og udfordringen er bl.a. at skulle trække opmærksomheden væk fra sporten.

### Netværk.

De nationale netværkssamarbejder og den internationale fokus har for TOBAKKEN i udpræget grad været baseret på personlige relationer og deltagelse i bl.a. netværksmøder, konferencer, seminarer, festivaler, events etc. i ind- og udland. Dette arbejde finder en naturlig begrænsning i forhold til spillestedets økonomi og mulighed for at sende ressourcestærke medarbejdere til disse begivenheder – og efterfølgende følge op på og realisere de muligheder, som opstår.

## **4. Vision for TOBAKKEN**

### **Nærområde**

TOBAKKEN er i sit geografiske område det eneste rytmiske spillested, som i sin driftsform har et regionalt fokus, og som målrettet arbejder regionalt. TOBAKKENs overordnede vision er at virke som en dynamisk katalysator for rytmisk musik i hele sit nærområde. Igennem opsøgende arbejde, stærke samarbejdsrelationer regionalt og nationalt afvikling af koncerter af høj kunstnerisk kvalitet og fokus på og udvikling af områdets publikumsgrundlag vil TOBAKKEN give den enkelte borger mulighed for at møde den levende musik, kunst og kultur formidlet af levende mennesker.

Med TOBAKKEN som regionalt spillested i perioden 2017-2020, vil der blive indgået bindende aftale med HUSET omkring co-koordinering program og administrativ assistance. Foruden koncerter på de etablerede scener på TOBAKKEN, KONFUS og HUSET, forventes der samarbejder og understøtning af allerede eksisterende foreninger og potentielle scener for live koncerter i området f.eks. Kosmorama, Bramming (musikforening), Ribe Amatør Musikerforening (øvelokale forening), Zions Kirken, Esbjerg (ofte nat-arrangementer) og Nordby Kirke på Fanø.

Der forventes en række projekter fra Kulturregion Vadehavet, som vil understøtte det eksisterende arbejde og bidrage til et øget udbud af rytmiske live koncerter. Det er vigtigt for TOBAKKEN at sikre diversitet og fornyelse i arbejdet med udviklingen af det regionale vækstlag i samarbejdet mellem kulturaktører og i publikumsudviklingen. Dette mål skal opnås bl.a. gennem kontinuerligt netværksarbejde og samarbejdsrelationer med kulturinteressenter generelt. Arbejdet dokumenteres løbende og forventes at kunne benyttes til viral markedsføring - og til en lokal/regional historiefortælling omkring udviklingen i regionen. Sidstnævnte anses som vigtigt i forhold til at kunne styrke det lokale engagement og i sidste ende benyttes i en brandingmæssig sammenhæng. Projekterne er flg.

#### Det Mobile Spillested

Ved inddragelse af borgere, unge som gamle, vil der blive præsenteret unikke koncerter på tværs af regionens kommuner. Projektet vil tilføre kvalitetsarrangementer og styrke mangfoldigheden i hele regionen. Dette vil for projektets samarbejdspartnere, såvel som publikummet, udvikle en fælles kulturel identitet samt skabe og understøtte spirende miljøers relationer og netværk. Projektet vil kort fortalt:

- Støtte op om traditionen for mangfoldige live koncerter i regionen
- Involvere og skabe relationer på tværs af foreninger, kulturhuse, kulturer og ildsjæle i hele Vadehavsregionen
- Udfordre og udvikle lokalbestemte traditioner; herunder genrer, koncertformer mv.
- Virke som katalysator for udvikling i lokal områder; knytte bånd på tværs af foreninger, borgere og kulturforbrugere.

#### MXWS – Made In Wadden Sea

MXWS – MADE IN WADDEN SEA – er et internationalt orienteret projekt som har til formål, at udvikle det rytmiske vækstlag i Syd- & Sønderjylland. MXWS vil genoplive tankerne og visionen bag det gamle projekt, VADEHAVSROCK. Igennem samarbejde med regionens kommuner, spillesteder, øvelokaleforeninger og kulturhuse, vil et lokalt kurateret program blive præsenteret på Reeperbahn Festival. Geografisk vil projektet være orienteret i og omkring Sønderborghus, Godset & TOBAKKEN.

Projektet vil kort fortalt

- Arbejde med Vadehavsregionens rytmiske talentmasse
- Bygge bro, skabe relationer og ruste Vadehavsregionens vækstlag til den internationale musikbranche
- Skabe interesse, motivation og engagement i det lokale rytmiske vækstlag
- Styrke Vadehavsregionens image i forhold til den rytmiske musik og udfoldelsesmulighederne for nye talenter og up coming orkestre
- Samarbejde på tværs – lokalt, regionalt, nationalt & internationalt

#### **Regionalt fokus – Tønder og Fanø**

Der er indgået bindende samarbejder med:

- Haggens Musik Pub i Tønder. Et samarbejde, som vil bidrage til fornyelse af dette spillesteds program og på sigt medvirke til at udvikle området publikum. TOBAKKEN forpligter sig til at arbejde sammen med Haggens Musik Pubs frivillige i forhold til opsøgende arbejde til latente publikumsmiljøer, som forventes at føre til en profilmæssig udvikling af Haggens.
- Fanø Kommune. TOBAKKEN vælger i perioden at fokusere på udviklingen af musikrelaterede begivenheder på Fanø (herunder Godtfolk Festival og Fanø Free Folk Festival, tidl. Geiger Festival). Der vil blive lagt vægt på at udbrede ny musik og arbejde med

stimulering af allerede eksisterende arrangørmiljøer. Det bliver gjort på baggrund af en forventet generel vækst og udvikling og for samtidigt at sikre et koordineret udbud af koncerter. Samarbejdet vil kunne bidrage med viden omkring publikumspræferencer og stimulering af frivillige fagpersoner – en viden som vil kunne benyttes i det regionale arbejde.

Dialog med Kulturregion Vadehavets kommuner omkring flerårig aftaler for rytmisk musik. Der pågår på nuværende tidspunkt en undersøgelse, om hvorvidt TOBAKKEN kan indlede et samarbejde med regionens kommuner omkring koncertvirksomhed. Fanø kommune behandler pt. forslaget politisk (jf. fremsendte notat, 30.03.16). TOBAKKEN er i dialog med kultur & fritids forvaltningen i Varde kommune omkring koncertvirksomhed i kommunen. Se vedlagte bilag, hensigtserklæring

### **Nationale institutioner**

De nationale samarbejdsrelationer med spillesteder og genreorganisationer forventes fortsat udbygget, bl.a. med turnéer arrangeret i samarbejde mellem regionale spillesteder, honorarstøttede spillesteder og mindre kulturhuse. Hertil fokuseres der i samarbejde med ORA på at sikre, at ORAs band-udvekslingsinitiativer bliver udbredt i Vadehavsområdet. Dette forventes at styrke unge musikers lyst til at udøve den rytmiske musik, og det enkelte bands mulighed for at optræde på den nationale vækstlagsscene. Der arbejdes i samarbejde med World Music Denmark om at udbrede verdensmusikken til mindre byer i TOBAKKENs virkeområde. Samarbejdet vil kunne medføre en styrkelse af identiteten af nationale og internationale verdensmusikorkestre og en forøgelse af publikums interesse og nysgerrighed i forhold til verdensmusik.

### **Esbjerg Ensemble**

Esbjerg Ensemblet og TOBAKKEN har indgået et uformelt samarbejde omkring præsentation af ensemblet på de egnede spillesteder i regionen. Der vil i fællesskab bl.a. blive arbejdet i mulighed for samarbejder mellem klassisk og rytmisk og udbredelsen af de konkrete samarbejder. Der vil blive arbejdet i fælles koncertopsætninger, som vil virke underbyggende for begge musikalske retninger. Første arrangement afvikles i samarbejde med Fanø Free Folk Festival d. 09.12.16 – forventet planmæssigt afviklet 1 gang årligt.

### **Uddannelsesområdet samt børn og unge**

Arbejdet med uddannelsesinstitutionerne fortsættes. TOBAKKEN har i flere år samarbejdet med kommunens gymnasier om at lade konkrete orkestre indgå i undervisningen og tilbyde koncerter i pakkeløsninger, hvor gymnasiet får besøg af orkestrene og efterfølgende opleves koncerten på spillestedet. Der afholdes årligt 2-4 møder med kommunens gymnasier, hvor sæsonens koncerter præsenteres, og der lægges herefter en plan for optakt, udarbejdelse af undervisningsmateriale samt koncert på f.eks. TOBAKKEN.

TOBAKKENs fokus på den åbne skole og folkeskolereformen er intensiveret, og det forventes, at der fra 2017 er skabt et formaliseret og bindende samarbejde med relevante institutioner. Samarbejdet med Skoletjenesten, Esbjerg kommunes distriktsskoler, Esbjerg Kulturskole, Esbjerg Ensemble og Esbjerg Kunstmuseum forventes at munde ud i konkrete undervisningsmaterialer, koncertaktiviteter og generelle læringstilbud med fokus på den rytmiske musik. Igangværende projekter:

- Esbjerg Ambassadør: med udgangspunkt i kulturen og den rytmiske musiks historie i Esbjerg, har folkeskoleelever undervisningsforløb med 2 temadage om året på TOBAKKEN.
- Børn & Big Band: 100 folkeskoleelever laver i samarbejde med professionelle musikere en årlig koncertopsætning på TOBAKKEN.
- Musikstarter: TOBAKKEN & Esbjergs distriktsskoler er gået sammen om at få Musikstarter til Esbjerg kommune. Projektet tager udgangspunkt i en lejr, hvor folkeskoleelever

undervises af tidens aktuelle vækstlagsmusikere. Bag projektet står Nephew, Ungdomsringen & Bikubenfonden.

- AuditionDays i folkeskolen. I samarbejde med Esbjerg kommunes distriktsskoler og ORA, afvikles en dag med koncerter på skoleskemaet, hvor elever og lærere vil modtage vejledning og coaching fra en erfaren vækstlagsmusiker. Projektet tager eleverne ud af klasselokalet, og ind på spillestedet eller ud i øvelokaleforeningen. Pt. er der indgået aftale med Vadehavsskolen i Ribe & Bohrskolen i Esbjerg omkring deltagelse i projektet, første gang november 2016 – projektet forventes afviklet 1 gang årligt – og der forventes en fremtidig regional forankring.

### **Kulturpolitik**

Kulturpolitisk vil TOBAKKEN sikre rammer og virke for et levende og bæredygtigt musikalsk miljø. Dette er hensigten i Esbjerg Kommune og de øvrige Vadehavskommuner: Tønder, Varde og Fanø. Der vil i arbejdet blive lagt vægt på en geografisk bred fordeling af det musikalske miljø - fra vækstlaget til den internationale scene. De kommuner eller spillesteder i området, som ikke allerede har forpligtet sig i aftaler, forventes løbende bearbejdet, så arbejdet med udviklingen af den rytmiske musik sikres med TOBAKKEN som regionalt spillested og primus motor.

Foruden at være katalysator for den rytmiske musik og koncertscenen i hele regionen, er det også TOBAKKENs vision at være kulturudvikler og flytte grænser i forhold til publikumstendenser og den professionelle koncert afvikling – og dette på alle tænkelige niveauer; den enkelte kulturbruger, det foreningsmæssige, det forretningsmæssige, institutionsniveau, politisk osv.

## **5. Opgaver for TOBAKKEN**

Regionale spillesteder realiserer deres mål og visioner gennem målrettede aktiviteter inden for fem strategiske opgaver:

- Koncertvirksomhed
  - Små koncerter
  - Mellemstore koncerter
  - Store koncerter
- Udvikling af musiklivet, herunder talentudvikling, vækstlag og smalle genrer
- Publikumsudvikling, markedsføring og kommunikation
- Eksternt samarbejde
- Ledelse, organisation og opgaveløsning

I det følgende beskrives den aktuelle status og forventningerne til 2017-2020 for hver af de fem strategiske opgaver.

### **5.1. Koncertvirksomhed**

Statens Kunstfonds Projektstøtteudvalg for Musiks overordnede målsætning for alle regionale spillesteder: De regionale spillesteders koncertvirksomhed bidrager til at formidle og præsentere regional, national og international rytmisk musik af høj kunstnerisk kvalitet samt at holde prioriteret fokus på udvikling og nytænkning.

TOBAKKENs koncertvirksomhed falder i tre grupper: Små (K1), mellemstore (K2) og store (K3) koncerter. Små koncerter er koncerter med under 100 solgte billetter, mellemstore koncerter er koncerter med 100-300 solgte billetter og store koncerter er koncerter med over 300 solgte billetter.

### 5.1.1. Små koncerter (K1)

<p>Aktuel status</p>	<p>TOBAKKEN præsenterer på nuværende tidspunkt K1 koncerter i 2 sale; 'Den lille sal' og 'Konfus'. K1 koncerterne er overvejende med nye og/eller ukendte artister. Desuden arrangeres der 'koncept'-koncerter, hvor der skønnes at være et særligt udviklingsperspektiv eller et særligt (måske unikt) kunstnerisk perspektiv.</p> <p>Udgangspunktet for K1 koncerterne og de 2 scener er at sikre talentmassen, smalle genrer og kunstneriske unikke udtryksformer mulighed for udfoldelse.</p> <p>Der er afviklet K1 koncerter på andre lokaliteter i forbindelse med f.eks. kulturbegivenheder i regionen og gennem forskellige samarbejdsaftaler. I den forbindelse kan nævnes koncerter ved/på; DGI Landsstævne, Tall Ships Races, Kulturnatten (flere kunst- og kulturformer mødes), institutioner (på især gymnasier og uddannelsesinstitutioner i området), i virksomheder, HUSET etc.</p> <p>Festivaler for vækstlaget el. særligt genrefokuserende events. TOBAKKEN præsenterer 1 gang årligt MADE IN ESBJERG Showcase (februar), hvor 8 amatørorkestre optræder på 2 af TOBAKKENS scener, samt 1 gang årligt MADE IN ESBJERG, hvor over 30 orkestre optræder på 4 scener over 3 dage. Yderligere afvikles der et årligt roots og folkemusik event, der pt. præsenteres i samarbejde med Pavillonen i Grenaa og Posten i Odense.</p> <p>Koncerterne er programlagt i 2 kategorier; turnerende orkestre, som vurderes og programlægges af TOBAKKENS fagpersonale, turnerende orkestre, som vurderes og programlægges af frivillige bookere &amp; arrangørforeninger/kuratorer (se bilag 9). Der arbejdes generelt i programlægningen på at inddrage alle tænkelige faggrupper/publikumsmiljøer.</p>
<p>Mål 2017-2020</p>	<p>De nuværende aktiviteter fortsættes og udvikles.</p> <p>Der afsøges mulighed for at udvikle <i>udfordrende</i> koncertformater samt styrke koncerternes digitale formidlingsformer. Koncertformen udvikles i sammenhæng med eksterne arrangørers (foreninger, frivillige &amp; brugere) faglige vurderinger og ønsker. Der etableres en synlig strategi for alle 3 koncertscener som lokalt, regionalt og internationalt vil afspejle et rigt kulturliv. Koncerterne på decentrale placeringer intensiveres, og det overvejes hvilke lokationer som for publikums totaloplevelse er brugbare.</p> <p>Hertil øges fokus på de genrespecifikke events, og der afsøges mulighed for at præsentere koncerter i samarbejde med de nationale genreorganisationer.</p>
<p>Metoder 2017-2020</p>	<p>TOBAKKEN vil forsat arbejde med kendte og traditionelle koncertformater, men der fokuseres på udvikling af det eksperimenterende koncertformat med en flersanselig produktion, stimulering af publikummet med koncerter inden for smalle genrer samt præsentation af de nyeste stjernesud. Det traditionelle koncertformat vil blive udvisket og et helhedsorienteret oplevelseskoncept, hvor ugedage, tidspunkter og præsentationsformer ikke spiller en rolle, introduceres. Igennem dialog med kulturelt interesserede, musikorienterede fagpersoner, arrangørforeninger og frivillige/ildsjæle vil mangfoldigheden, fagligheden og udbuddet af forskellige koncerter blive sikret. Det vil bl.a. ske igennem</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Øget antal af co-produktioner i samarbejde med lokale musik/øvelokaleforeninger og genreorganisationer</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Øget antal lokale vækstlag- og genrespecifikke events/festivaler</li> <li>- Udvikling af koncertformater til forskellige målgrupper</li> <li>- Fokus på foreninger som kuratorer ved koncerter på TOBAKKEN</li> <li>- Kontinuerlig præsentation af smalle genrer i helhedsorienterede oplevelseskoncepter</li> <li>- Kunstnerisk assistance ved programlægning for koncerter på Huset</li> <li>- Rådgivning og arbejde med frivillige såvel som brugere.</li> <li>- Afvikle koncerter på lokationer, der i kraft af deres helt andre daglige funktioner skaber optimal opmærksomhed om den pågældende koncert.</li> </ul> <p>TOBAKKEN vil konstant arbejde på at starte nye klubber og arrangørforeninger op – som kan sikre udvikling i koncertprogrammet, formidling til minoriteter og et generelt bredere publikum. Der vil blive lagt arbejde i at binde alle Esbjergs live scener sammen.</p>
Indikatorer for målopfyldelsen 2017-2020	<p>Koncertantal såvel som besøgende forventes stigende, hvilket vil være dokumenterbart.</p> <p>Vækstlaget og de smalle genrer vil opleve et øget fokus, og den enkelte koncert forventes generelt at få øget opmærksomhed og i sidste ende få en større publikumstilstrømning.</p> <p>Der forventes øget opmærksomhed fra pressen i forhold til udvikling af koncertformatet og i forhold til afvikling af koncerter på "fremmede" lokationer.</p> <p>Øget tilstrømning af frivillige og øget antal klubber.</p> <p>Bredere kontakt til de forskellige målgrupper – øget kommunikation med dem.</p>

### 5.1.2. Mellemstore koncerter (K2)

Aktuel status	<p>Den lille sal på TOBAKKEN – og de i øvrigt associerede scener i organisationen og regionen – er samlingspunktet og de/den foretrukne scene for lokale, regionale, nationale og internationale orkestre i den mellemstore kategori. Med arbejdet der lægges i og for de små koncerter (K1), fødes der lokal/regionalt løbende 'større' navne (som bliver K2), som senere arbejder sig vej ud på den nationale scene og måske senere den internationale scene.</p> <p>K2 koncerterne præsenterer desuden både nye og "gamle" nationale og internationale kunstnere.</p> <p>TOBAKKEN er altid på udkig efter navne, som løbende introduceres for regionens publikum. Samtidig afsøges de nyeste bevægelser, tendenser og trends for konstant at kunne være opmærksomme på ændringer i publikums præferencer – nationalt såvel som internationalt.</p> <p>Det har vist sig at være givende at præsentere flere mindre artister sammen, således at orkestrene optræder for hinandens publikum og på sigt appellerer til et større selvstændigt publikumsgrundlag.</p>
Mål 2017-2020	<p>De nuværende aktiviteter fortsættes og udvikles.</p> <p>Der arbejdes målrettet med at udvikle en del af K2 koncerterne, således at de potentielt kan "løftes" til K3. Indfaldsvinklen er, at nogle K2 koncerter allerede har et publikumsgrundlag, og at forøget fokus på dette forhold, på hvervning og brug af ambassadører for de konkrete koncerter kan medvirke til en for-</p>



	<p>øget interesse.</p> <p>Gentagende præsentationer af tidens nyeste stjernes kud, som enkelt, dobbelt eller festival set-ups. Det er målet at sikre udforskning og opmærksomhed på de nyeste trends inden for den rytmiske musik samt urbane tendenser i ungdomskulturen. Med en åben tilgang til de enkelte arrangementer fra scenerne i og omkring Esbjerg, vil de adopterede tendenser blive understøttet, og nye præsentationsformer udviklet.</p>
Metoder 2017-2020	<p>Med de små K1 koncerter som understøttende faktor, vil TOBAKKEN forsat præsentere og medvirke til udvikling af mellemstore bands, der præsenteres på scenerne i og omkring TOBAKKENS virkeområde, som K2 koncerter. Det vil bl.a. ske igennem</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kunstneriske match med lokale og nationale orkestre i set-up af dobbeltkoncerter.</li> <li>- Måltrettet information om et givent orkester til et potentielt publikumsmiljø</li> <li>- Kunstnerisk tværgående koncerter – musik, med multimedieproduktioner, performances og andre kulturelle genrer.</li> <li>- Hvervning af ambassadører til konkrete koncerter og forøget fokus på de samme koncerter.</li> </ul> <p>Der sigtes efter en geografisk spredning, så ikke allerede geografisk tilgodesete områder prioriteres i forhold til at vælge en relevant lokation for afviklingen.</p>
Indikatorer for målopfyldelsen 2017-2020	<p>Støt stigende popularitet og interesse for det enkelte orkester, hvilket kan dokumenteres på forøget antal publikummer. Opfølgning på og dokumentation af konkrete koncerter både i forhold til arrangementsstatistik og til udvikling af ambassadørkonceptet.</p>

### 5.1.3. Store koncerter (K3)

Aktuel status	<p>Der præsenteres løbende store lokale, regionale, nationale &amp; internationale artister, som i nogle tilfælde fylder den store sal på TOBAKKEN. De store koncerter er eksponent for en musikkultur, og en musik- og samfundshistorie som i sidste ende tiltrækker et stort publikum. Endvidere forsøges det at forberede/understøtte de lokale opvarmende artister, så de får mulighed for at optræde for et stort publikum og blive ansporet til at levere en koncert, som i publikumsøjne er til UG – således at der løbende udklækkes nye stjernes kud – som i sidste ende flytter sig i den musikalske fødekæde.</p>
Mål 2017-2020	<p>De nuværende aktiviteter fortsættes og udvikles.</p> <p>Der arbejdes måltrettet med at udvikle en del af K2 koncerterne, så de potentielt kan "løftes" til K3. Indfaldsvinklen er, at nogle K2 koncerter allerede har et publikumsgrundlag, og at forøget fokus på dette forhold og på hvervning og brug af ambassadører for de konkrete koncerter, kan medvirke til en forøget interesse.</p> <p>TOBAKKEN vil præsentere orkestre med bred folkelig interesse, og udvikle de givne orkestres publikumsgrundlag ved f.eks. at sælge pakke-ordninger til større samlinger potentielle publikummer; virksomheder, foreninger, uddannelsesinstitutioner etc.</p> <p>Herudover forsøger TOBAKKEN at sikre musikalske møder, hvor den "store" kendte artist møder den mindre kendte eller helt ukendte artist, og der skabes</p>

	måske et kreativt rum for vidensdeling, som vil virke som vækstkatalysator og understøttende for de øvrige musikalske vækstbede.
Metoder 2017-2020	<p>Dialogen og søgningen efter nye store artister forsættes, dels i samarbejde med nationale &amp; internationale booking bureauer, og dels i det lokale/regionale vækstlag. Samtidig programlægges der i samarbejde med Musikhuset Esbjerg samt Sport &amp; Eventpark Esbjerg større koncerter med over 3000 publikummer i Blue Water Dokken. De store koncerter forventes udviklet igennem</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Præsentation af K1 orkestre i forbindelse med koncerter med K3 koncerter</li> <li>- Præsentation af flere K1 &amp; K2 orkestre sammen, så det samlede publikumsantal øges og koncerten kan betegnes som K3</li> <li>- Afsøge muligheden for nye samarbejder, som kan være med til at gøre det muligt at udvikle og præsentere nye store orkestre i området</li> </ul>
Indikatorer for målopfyldelsen 2017-2020	Stadig nye og forholdsvis ukendte artister præsenteres i kategorien for K3, hvilket kan medvirke til forøget interesse for samt engagement i vækstlaget i regionen. Hertil forventes det, at metoderne bidrager til at 'mindre' K3 artister som f.eks. sælger 300 billetter, udvikles og på sigt sælger flere billetter.

### Nøgletal for koncertvirksomheden

	Realiseret koncerttal 2015	Antal solgte billetter 2015	Forventet koncerttal 2017	Forventet billetsalg 2017	Forventet koncerttal 2018	Forventet billetsalg 2018	Forventet koncerttal 2019	Forventet billetsalg 2019	Forventet koncerttal 2020	Forventet billetsalg 2020
Små koncerter (K1)	75	1546	100	4000	100	4000	100	4000	100	4000
Mellemstore koncerter (K2)	70	2709	55	6500	55	6500	55	6500	55	6500
Store koncerter (K3)	45	19567	45	20000	45	20000	45	20000	45	20000
I alt	190	23822	200	30600	200	30500	200	30500	200	30500

### 5.2. Udvikling af musiklivet, herunder talentudvikling, vækstlag og smalle genrer

Statens Kunstfonds Projektstøtteudvalg for Musiks overordnede målsætning for alle regionale spillesteder: Regionale spillesteder bidrager til at udvikle kvalitet, mangfoldighed og nyskabelse i musiklivet, herunder talentudvikling, vækstlag og smalle genrer.

Aktuel status	<p>Der har i 2013-2015 været et fokus på, at præsentere nye musikalske navne, samt udvikle og understøtte det eksisterende rytmiske vækstlag. Det er med fokus på vækstlaget bl.a. sket igennem masterclasses og clinics, hvor orkestre har fået praktisk og teoretisk undervisning i alt fra musikbranchen til kunstnerisk udtryk og turneer med vækstlagsorkestre flere spillesteder imellem (DK/DE/FR).</p> <p>De smalle, nye (og tværgående kunstneriske) genrer, bliver præsenteret med et internationalt fokus, hvor lokale/regionale/internationale artister præsenteres sammen med et orkester fra et sted ude i verden – foruden en kontinuerlig præsentation af vækstlaget og de smalle genrer, inviteres publikum, musikalsk interesserede og foreninger indenfor og gør deres interesser gældende</p>
---------------	---

	<p>– og i særlige tilfælde er kurator for live koncerter.</p> <p>Der er i det generelle vækstlagsarbejde blevet fokuseret på kortlægning og en koordineret indsats om at synliggøre relevante initiativer for amatør og vækstlagsorkestre i regionen. Vækstlagsrådgivning og MADE IN ESBJERG har begge været initiativer, som har oplevet stor interesse og medvirker til stimulering af musikmiljøet regionalt – og bidrager til en øget national interesse for Esbjerg og det syddanske område.</p>
Mål 2017-2020	<p>Det er visionen at tilbyde en rugekasse, hvor orkestre kan udvikle sig i den musikalske fødekæde, hvor publikummet tilvænnes nyere orkestre som ellers ikke ville have et publikum. Nationale og internationale orkestre præsenteres sammen, og ved samhörigheden sikres der en mangfoldighed og synergiskabelse, som udmøntes i et rytmisk opdrag af både koncertgæst, arrangør såvel som orkestrene.</p> <p>Som en hovedaktivitet i TOBAKKENS indsats for udvikling af det regionale musikliv og vækstlaget skal rådgivning, facilitering og oplysning omkring mulighederne for udfoldelse regionalt og nationalt forsættes. TOBAKKEN forpligter sig til at virke som løftestang for at udbrede budskabet om MADE IN ESBJERG, ORA og andre nationale vækstlagsinitiativer til musikmiljøet i hele regionen.</p>
Metoder 2017-2020	<p>I samarbejde med kulturkonsulenter, kulturelle ildsjæle, øvelokale- og musikforeninger i Kulturregion Vadehavet vil TOBAKKENS arbejde med de rytmiske vækstlag og smalle genre bliver videreført igennem</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Co-produktioner i de enkelte kommuner</li> <li>- Masterclasses og workshops</li> <li>- Samarbejde med folkeskolen &amp; ungdomsuddannelserne</li> <li>- Vækstlaget kortlægges løbende</li> <li>- Regional talentpleje- og konkurrence</li> <li>- Regionalt/international præsenteringsplatform for regionens bands etableres</li> </ul>
Indikatorer for målopfyldelsen 2017-2020	<p>Et styrket rytmisk miljø og et styrket bånd mellem aktørerne omkring den rytmiske musik i hele regionen. Hertil en øget koncertaktivitet – med fokus på en fælles ånd – som i sidste ende vil være samlet og synliggjort omkring den rytmiske vækstlagsfestival MADE IN ESBJERG.</p>

### 5.3. Publikumsudvikling, markedsføring og kommunikation

Statens Kunstfonds Projektstøtteudvalg for Musiks overordnede målsætning for alle regionale spillesteder: Regionale spillesteder bidrager til at styrke musikinteressen i hele landet ved at formidle musik som en god og udviklende oplevelse. Spillestederne arbejder strategisk og involverende med at udvikle eksisterende og nye publikumsgrupper – særligt med henblik på børn og unge.

Aktuel status	<p>TOBAKKEN har i den forløbne periode udviklet væsentligt på sin elektroniske markedsføringsplatform. Dels er hjemmeside blevet væsentligt opgraderet og dels arbejdes der målrettet og kontinuerligt på forskellige sociale platforme – væsentligst facebook og instagram. Det er vurderet, at tilstedeværelsen er vigtig for det samlede brand TOBAKKEN. Foruden de sociale medier benytter samtlige scener sig af det analogt trykte format, som ved målgruppen har vist sig værende givende i form af at kunne skabe interesse ved målgruppen omkring det enkelte orkester og dets koncert.</p>
---------------	--

	<p>PRmæssigt skriver de redaktionelle medier oftest om koncerter i området – lokale, regionale såvel som nationale medier – og ved særlige tilfælde finder internationale medier også spalteplads.</p> <p>Generelt vurderes den samlede markedsførings- og PRmæssige indsats som godt dækkende – og optimeres løbende for at kunne nå bredest ud og følge med tidens udvikling.</p> <p>Udviklingen af publikummet er essentielt for scenernes overlevelse. Det sker bl.a. ved opsøgende arbejde til alle, som eksempelvis måtte have en interesse i en smal genre el. en ny arrangementsform. Kulturer, minoriteter, internationale borgere etc., opsøges og inviteres igennem dialog ind på spillesteder med et sigte mod at gøre dem til fremtidige brugere af spillestedet. Endvidere har TOBAKKENs indsats omkring uddannelsesområdet vist sig været givtigt, og der kan ses en interesse fra både det yngste led i folkeskolen (og deres forældre) samt ungdomsuddannelserne og universitetsstuderende, som opsøger de smalle arrangementer. Der arbejdes flerstrategisk, hvor de kategoriserede "smalle genrer" indarbejdes i den generelle markedsføringsindsats samtidig med, at der laves informationskampagner, som bygger op til de enkelte arrangementer som involverende, kultiverende og nytænkende.</p>
Mål 2017-2020	<p>Det fortsatte fokus på en bred formidling og udvikling af publikummet forsættes. Der fokuseres særligt på at skabe en fortælling - publikum, musikinteresserede personer/institutioner, medier og sammenslutninger imellem. Der har aldrig været flere massemedier end i dag, og det er derfor nødvendigt med en underlæggende fortælling, som kan bidrage understøttende til de publikumsnære aktiviteter iværksat af TOBAKKEN.</p>
Metoder 2017-2020	<p>Markedsføring &amp; PR – forsættelse af nuværende aktiviteter, med et overvejende fokus på at fortælle om den enkelte koncert og sideløbende brande de enkelte scener, så publikum får et styrket indtryk af live koncerter i hele regionen.</p> <p>Publikummet forventes involveret i en community-baseret nyhedsplatform, hvor koncertoplevelser og anbefalinger kan deles mellem koncertarrangør og publikum. De enkelte arrangører kan dele redaktionelle sammendrag af musikken, givne orkestre og specielle oplevelser med en musikfaglig tilgang. Ved at skabe et publikumsinvolverende online univers, kan TOBAKKEN som primusmotor eksponere vækstlaget og de smalle genrer.</p>
Indikatorer for målopfyldelsen 2017-2020	<p>Etablering af den publikumsinvolverende informationsplatform, sammen med et professionel produceret nyhedsflow forventes at kunne understøtte det opsøgende arbejde til nye publikumsgrupper – og generelt generere en øget interesse for den samlede arrangementsprofil.</p> <p>Nedbryde opfattelsen af spillestedets fysiske rammer og opsætte koncerter i samarbejde med byens institutioner, og herved bidrage til et mangfoldigt billede af live koncerter i hele byen og regionen.</p>

#### 5.4. Eksternt samarbejde

Statens Kunstfonds Projektstøtteudvalg for Musiks overordnede målsætning for alle regionale spillesteder: Regionale spillesteder bidrager til øget dialog og samarbejder lokalt, i landsdelen, nationalt og internationalt med rytmiske spillesteder, genreorganisationer, uddannelsesinstituti-

oner, musikskoler, folkeskoler og andre aktører i og uden for kulturlivet med henblik på at styrke og udvikle den rytmiske musik.

<p>Aktuel status</p>	<p>Det er som tidligere beskrevet i punkterne "Aktuel status og udfordringer" samt "Vision for TOBAKKEN" essentielt at konsolidere sig med lokale, regionale, nationale &amp; internationale, givende og bærerdygtige samarbejder. Der er fra medio 2015 igangsat en proces, som skal formalisere TOBAKKENS eksisterende samarbejdsrelationer til værdi for både TOBAKKEN, den udøvende musiker samt regionens omkringliggende spillesteder, festivaler og kulturelle ildsjæle til langsigtede initiativer</p>
<p>Mål 2017-2020</p>	<p><b>Skolescenen</b> – institutionerne Myrthuegård (Netværket Skoletjenesten i Danmark), Esbjerg Kulturskole, Esbjerg Kunstmuseum &amp; Esbjerg Ensemble. Esbjergs stærkeste kulturelle institutioner, går sammen om at spille en aktiv rolle i udviklingen af børn og unge. Det overordnede mål er at synliggøre kultur og særligt musikken, og herved bidrage til udviklingen af børn og unges skabertrang samt etablere fundamentet for en solid fødekæde inden for kulturen i Esbjerg kommune.</p> <p><b>Esbjerg Ensemble</b> – med fokus på udviklingen af publikummet i regionen, vil Esbjerg Ensemble og TOBAKKEN i fællesskab arbejde på fornyede koncertformater, samt nå ud til hinandens mål- og publikumsgrupper igennem crossovers inden for den rytmiske og klassiske musik.</p> <p><b>Kulturens Vækstlagsforum</b> – sideløbende med TOBAKKENS fokus på vækstbedet og breddekulturen er TOBAKKEN aktiv i Esbjerg Kommunes Vækstlagsforum, som skal skabe, styrke og udvikle det kulturelle vækstlag fra børneinstitutioner til kunstneriske uddannelser. Foruden det strategiske og politiske fokus, forventes det naturligt at lade initiativer som allerede produceres i og omkring TOBAKKEN at være understøttende og igangsættende motivator for vækstlagsforummets strategier.</p> <p><b>Kulturregion Vadehavet</b> – TOBAKKENS virke i Tønder, Varde, Fanø &amp; Esbjerg kommune har stor betydning for den rytmiske musiks leve- og udviklingsvilkår. TOBAKKEN forsætter indsatsen med kontinuerlige projekter i perioden 2017-2020. Der er samtidig igangsat en uformel dialog om at indgå et formaliseret partnerskab med Vadehavsregionens kommuner, som kan afløse mange års projektafviklinger til en blivende og koordineret indsats – et regionalt spillested til en kulturregion.</p> <p><b>Esbjerg kommune</b> – TOBAKKEN forsyner kommunen med rådgivning omkring foreningslivet, honorarstøttede spillesteder og er generelt aktørerne omkring den rytmiske musik.</p> <p><b>Vækstlagssamarbejde v. ORA &amp; TOBAKKEN</b> – sikre de bedste levevilkår for amatørkulturen i området, samt medvirke til de bedste rammebetingelser for amatørkulturen nationalt. TOBAKKEN ser det som essentielt at understøtte det rytmiske vækstbede, da vi herved kan opdrage og udvikle den samlede region og sikre muligheder og de bedste levevilkår for musikken.</p> <p><b>Verdensmusik samarbejde v. World Music Denmark &amp; TOBAKKEN</b> –</p>

	<p>understøtte det eksisterende arrangørmiljø omkring verdensmusikken og bidrage til udviklingen på områder, hvor der er synlige snitflader, som f.eks. Haggens Musik Pub i Tønder (tidl. Samarbejde omkring præsentation af verdensmusik) og Fanø Free Folk, programmæssig stimulering samt co-produktioner på og omkring Fanø. Verdensmusikken oplever stor interesse i de større byer, qua den globalisering som tenderer, og det vurderes derfor som et område, som har et vækstpotentiale.</p> <p><b>Spillested- og festivalnetværk</b> – de danske spillesteder er i daglig kontakt. TOBAKKEN indgår i flere formaliserede samarbejder, som f.eks. <b>LEMOM</b> – nordisk samarbejde omkring verdensmusik; Atlas/Voxhall i Aarhus, Klaverfabrikken i Hillerød, Gimle i Føllenslev, Global Copenhagen, MixMusik fra Malmø &amp; Samspil fra Oslo.</p> <p><b>MADE IN ESBJERG &amp; Way Up North</b> – udveksling af vækstlaget mellem Studenterhuset Aalborg &amp; Tobakken.</p> <p><b>Den Sydvestjyske erfa-gruppe</b> – om hvad der berører den generelle spillestedsbranche. Erfaringsudveksling og koordinerede turneer med unge og internationale orkestre. Spillestederne (Skråen, Paletten, Pavillonon, Fermen, Voxhall, Godset, Posten, Sønderborghus, Tobakken)</p>
Metoder 2017-2020	<p><b>Skolescenen</b> – med udgangspunkt i de nævnte institutionernes kompetencer og organisatoriske ressourcer udarbejdes der i fællesskab et katalog for tilbud omkring musikken i Esbjerg kommune. Kataloget målrettes kommunens distriktsskoler og hermed den enkelte elev, som igennem sin folkeskoletid både får muligheden for at opleve en live koncert samt arbejde aktivt med den levende rytmiske musik.</p> <p><b>Esbjerg Ensemble</b> – TOBAKKEN inddrager Esbjerg Ensemblet i det regionale formidlingssamarbejde, og på sigt opsættes flere fælles koncerter, som har fokus på udbredelse af ensemblet samt udviklingen af publikummet.</p> <p><b>Kulturens Vækstlagsforum</b> – viderefører de gennemgående initiativer på det politiske niveau, så de valgte metoder følges til dørs og sikrer en kulturens røde tråd strategisk såvel som operationelt.</p> <p><b>Kulturregion Vadehavet</b> – afvikling af projekter som sikrer de bedste levevilkår for musikken i Tønder, Varde, Fanø &amp; Esbjerg kommune. I løbet 2017 vil TOBAKKEN præsentere en rapport, som redegør for potentialet for et formaliseret partnerskab, som kan afløse snart 12 års projektafviklinger til en blivende og koordineret indsats – et regionalt spillested til en kulturregion.</p> <p><b>Esbjerg kommune</b> – ved ansøgninger til Esbjerg Kommunes Kulturpulje får ansøgere oplyst, at det er muligt at søge rådgivning ved TOBAKKEN – området er beskrevet overordnet på <a href="http://www.tobakken.dk/raadgivning">www.tobakken.dk/raadgivning</a>. Hertil vil TOBAKKEN være proaktive og f.eks. anwise og rådgive interessenter til honorarstøtte mv.</p> <p><b>Vækstlagssamarbejde v. ORA &amp; TOBAKKEN</b> – sidstnævnte forpligter sig til at formidle og sikre præsentation af projekterne PLEKTER &amp; AUDITIONSDAYS til regionens øvelokaleforeninger, spillesteder &amp; kulturhuse. Projekterne vil dels sikre en øget præsentation af rytmisk musik i nævnte område,</p>

	<p>og dels udvikle de lokalt medvirkende orkestre qua en øget live-erfaring.</p> <p><b>Verdensmusik samarbejde v. World Music Denmark &amp; TOBAKKEN</b> understøtte regionens formidling af verdensmusikarrangementer.</p> <p><b>Spillested- og festivalnetværk</b> – forsættelse af flg. turnénetværk blandt de danske spillesteder, som fokuserer på især turnéer med unge danske &amp; internationale acts samt fokuseret indsats omkring verdensmusikken på et nordisk plan. Studenterhuset Aalborg &amp; TOBAKKEN vil med udgangspunkt i festivalerne MADE IN ESBJERG &amp; Way Up North udveksle hhv. vækstlagsorkestre fra det nordlige og sydlige Danmark. Der afsøges i denne forbindelse mulighed for at opsætte en fælles showcase på Reeperbahn Festival i Hamborg, som foruden en dansk manifestation i Tyskland også vil kunne tydeliggøre bl.a. det trilaterale samarbejde.</p> <p><b>Den sydvestjyske erfa-gruppe</b> – kontinuerlige møder som understøtter branchens problematikker, og samtidig også ses som en naturlig forsættelse af Dansk Live's indsatsområder</p>
Indikatorer for målopfyldelsen 2017-2020	Fokuseret facilitering af lokale, regionale og nationale initiativer samt medvirke til diversitet og mangfoldighed i de institutioner som TOBAKKEN er i berøring med som regionalt spillested.

### 5.5. Ledelse, organisation og opgaveløsning

Aktuel status	<p>TOBAKKENs aktiviteter varetages, ledes og administreres udviklingsorienteret og professionelt.</p> <p>Den nuværende organisation fremgår af bilag 10, og denne organisation er pt. justeret i forhold til de aftaler og forhold, som gælder i TOBAKKENs samlede virksomhed.</p> <p><b>Kulturministeriets anbefalinger for god ledelse i selvejende kulturinstitutioner</b></p> <p>TOBAKKEN ønsker i videst muligt omfang at efterleve anbefalingerne i "Kulturministeriets anbefalinger for god ledelse i selvejende kulturinstitutioner" med behørigt hensyn til både økonomi og eventuelle specielle forhold i virksomheden. Aktuelt kan TOBAKKEN spejle sine nuværende forhold i Kulturministeriets anbefalinger og vurdere om ændringer i den nuværende praksis er påkrævet eller ønskelige.</p> <p>Der har på TOBAKKEN været stor opmærksomhed på den gældende vedtægt og på at foretage justeringer i forhold til Kulturministeriets anbefalinger. Disse justeringer er pt. vedtaget af bestyrelsen, og godkendelsesproceduren først ved Esbjerg Kommune og dernæst Civilretsdirektoratet er sat i gang.</p> <p>Det bemærkes, at den i henhold til vedtægten udpegede bestyrelse på TOBAKKEN arbejder uden at modtage vederlag, og at der i bestyrelsen er udpeget 2 politikere fra byrådet og 1 medarbejderrepræsentant – disse 3 medlemmer kan efter anbefalingerne ikke anses som værende uafhængige. Bestyrelsen har besluttet, at der ikke tegnes bestyrelsesansvarsforsikring.</p> <p>Bortset fra ovenstående bemærkninger følger TOBAKKEN generelt "Kulturministeriets anbefalinger for god ledelse i selvejende kulturinstitutioner" både</p>
---------------	--

	<p>i forhold til de overordnede anbefalinger og i forhold til de detaljerede anbefalinger. TOBAKKEN vil bestræbe sig på at tilrette enkelte detaljerede forhold, som ikke følger anbefalingerne, således at TOBAKKEN i 2017 følger Kulturministeriets anbefalinger.</p> <p><b>Kompetenceudvikling</b> TOBAKKEN har altid været fokuseret på at udvikle de faglige og menneskelige kompetencer hos alle tilknyttede medarbejdere i virksomheden – uanset om status er lønnet, frivillig, fast ansat, løst ansat, leder, bestyrelsesmedlem osv.</p> <p>Der er for alle medarbejdere mulighed for at deltage i selvvalgte og for virksomheden relevante læringsforløb. TOBAKKEN gennemfører desuden kurser og efteruddannelsesforløb omkring konkrete emner, arbejdsgange og værktøjer, som enten er aktuelle eller som skal anvendes i virksomheden.</p> <p>Fokus og læringsforløb har gennem den sidste lange periode været meget koncentreret om kommunikation – både i forhold til den direkte kommunikation mellem levende mennesker (og blandt mange andre emner f.eks. kursus i ”håndtering af utilfredse kunder”) og i forhold til den eksplosive udvikling, der foregår på de netbaserede – og herunder sociale – medier.</p> <p>En del af kompetenceudviklingen af medarbejdere handler også om at deltage i kulturevents og –arrangementer. Ikke bare som ansat, men også som forbruger.</p>
Mål 2017-2020	<p>TOBAKKENs eksisterende organisation skal i perioden 2017-2020 i forhold til den regionale spillestedsaftale justeres og styrkes, således at der er overordnet koordinering af indsatsen i forhold til den regionale spillestedsaftale, og således at der fortsat kommer speciel fokus på dels udviklingen af det lokale og regionale vækstlag, og dels kommer speciel fokus på markedsføring, formidling og publikumsudvikling – og herunder udvikling af nye kulturforbrugere.</p> <p>TOBAKKEN ønsker i perioden 2017-2020 at udvikle medarbejdernes kompetencer inden for de forskellige fagområder, som er omfattet af TOBAKKENs organisation.</p> <p>I forhold til ledelse og planlægning skal medarbejderne modtage eventuelle relevante kompetencegivende eller kompetenceudviklende kursus/efteruddannelsesstilbud udbudt gennem netværket med f.eks. Dansk Live, Statens Kunstfond, Kulturhusene i Danmark.</p> <p>Det præciseres desuden, at bestyrelse eller dele deraf og - hvis det er konkret relevant - eventuelle kommunale ressourcepersoner bør modtage samme mulighed/tilbud.</p> <p>Desuden skal medarbejdere inden for ledelse og planlægning kunne deltage i konferencer og seminarer, som har relevans for drift og udvikling af TOBAKKEN. Dette kunne være Dansk Live seminarer/konferencer, SPOT, By:Larm (Norge), Reeperbahn (Hamburg, Tyskland), PopKomm (Berlin, Tyskland), Sonar (Barcelona, Spanien), SXSW (Austin, Texas), Americana Music Festival (Nashville, Tennessee), Midem (Cannes, Frankrig) etc.</p> <p>TOBAKKEN vil deltage aktivt i at sikre uddannelse af personale til spille-</p>



	<p>stedsbranchen – både administrativt og teknisk personale – dels ved at medvirke til dialog med netværkspartnere og uddannelsesinstitutioner, og dels ved at deltage aktivt i rekruttering og uddannelse af personale. TOBAKKEN ansætter i den forbindelse elever inden for relevante uddannelser bl.a. eventteknikeruddannelsen og eventkoordinatoruddannelsen.</p> <p>Det skal sikres, at alle medarbejdere på TOBAKKEN, som er beskæftiget med opgaver eller tekniske systemer inden for spillestedsområdet, kender funktioner, sammenhænge og muligheder inden for den pågældende medarbejders opgaver.</p> <p>TOBAKKEN vil fokusere på frivillighedsområdet. Dels skal frivillighedsområdet i forhold til virksomheden afklares, dels skal de nuværende frivillige tilbydes udviklingsforløb og dels skal der etableres nye og hidtil uprøvede områder som frivillige kan hverves til.</p>
Metoder 2017-2020	<p>TOBAKKEN som regionalt spillested sikrer, at der i organisationen er udpeget en medarbejder, som har det overordnede ansvar for koordineringen af den regionale spillestedsaftale.</p> <p>TOBAKKEN som regionalt spillested sikrer, at der i organisationen er ansat mindst én medarbejder, der i sit jobindhold blandt andet har speciel fokus på udvikling af det lokale og regionale vækstlag. Medarbejderen skal blandt andet forestå koordinering, facilitering og rådgivning af lokale/regionale vækstlagsbands/kunstnere og igangsætte initiativer i forhold til det lokale/regionale vækstlag.</p> <p>TOBAKKEN som regionalt spillested sikrer, at der i organisationen er ansat mindst én medarbejder, der i sit jobindhold blandt andet har speciel fokus på markedsføring, formidling og publikumsudvikling – og herunder udvikling af nye kulturforbrugere. Under denne funktion skal formidling på bl.a. sociale medier også prioriteres.</p> <p>TOBAKKEN som regionalt spillested sikrer, at medarbejdere inden for ledelse og planlægning og bestyrelsesmedlemmer modtager tilbud om relevante kompetencegivende eller kompetenceudviklende kursuser/efteruddannelse.</p> <p>TOBAKKEN som regionalt spillested sikrer, at alle medarbejdere på TOBAKKEN, som er beskæftiget med opgaver eller tekniske systemer inden for spillestedsområdet, kender funktioner, sammenhænge og muligheder inden for den pågældende medarbejders opgaver.</p> <p>Samtidigt deltager TOBAKKEN aktivt i dialogen omkring uddannelse af spillestedspersonale.</p> <p>TOBAKKEN som regionalt spillested sikrer, at der ansættes elever inden for relevante uddannelser på området, herunder eventteknikerelever og eventkoordinatelever.</p> <p>TOBAKKEN som regionalt spillested sikrer, at medarbejdere inden for ledelse og planlægning deltager i relevante konferencer og seminarer – både i Danmark og i udlandet.</p> <p>TOBAKKEN som regionalt spillested arbejder målrettet på at udvikle det frivillige område i virksomheden – og etablerer mulighed for at frivillige kan udfol-</p>

	de sig inden for virksomheden og dens kulturområde.
Indikatorer for målopfyldelsen 2017-202	<p>Organisationen justeres i forhold til de ønskede forhold i virksomheden. Registrering af faktiske forhold, herunder gennemførte kurser og læringsforløb, antal ansatte elever, medarbejderes deltagelse i konferencer, seminarer etc.</p> <p>En evaluering af indsatsen for frivillige – og de frivilliges evaluering af samme - og samtidigt en undersøgelse af virksomhedens frivillige og deres arbejdsområder. Desuden skal der gennem en periode kunne ses en tilgang af frivillige og en opblomstring af miljøet omkring dem.</p>

## 6. Finansieringsoversigt

	R2014	B2017	BO2018	BO2019	BO2020
Statslige tilskud	1.158.928	1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000
Kommunale tilskud	1.543.400	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000
Regionale tilskud	0	150.000	150.000	150.000	150.000
Fonde	105.000	0	0	0	0
Sponsorere	61.173	25.000	25.000	25.000	25.000
Egenindtægter	6.897.203	6.890.000	6.890.000	6.890.000	6.890.000
<b>Indtægter i alt</b>	<b>9.765.704</b>	<b>11.365.000</b>	<b>11.365.000</b>	<b>11.365.000</b>	<b>11.365.000</b>
Egenkapital ultimo	-575.480	-1.500.000	-1.000.000	-500.000	0