

# Stefnumótun 2017-2021



ÍSLENSKA ÓPERAN





# EFNISYFIRLIT

Inngangur	5
Hlutverk	8
Gildi	9
Framtíðarsýn	10
Helstu niðurstöður	11
Íslenska óperan – stofnun og saga	12
Stefnumótun	15
Stöðugreining	16
Stefna og markmið	17
Listræn stefna	17
Markaðs- og kynningarstefna	20
Áhorfenda- og fræðslustefna	22
Rekstrarstefna	24
Endurskoðun	26
Viðauki	28





Frá því að Íslenska óperan flutti inn í Hörpu hafa 50 íslenskir söngvarar komið fram sem einsöngvarar í uppfærslum hennar





---

# Inngangur

Íslenska óperan var stofnuð af mikilli hugsjón og ósérhlífni þeirra sem að því stóðu. Hvatinn var að íslenskir söngvarar gætu sinnt list sinni og deilt þessu stórbrotna listformi með þjóðinni. Þetta verður alltaf að hafa að leiðarljósi þegar leiðin fram á við er mörkuð.

Á þeim næstum 40 árum sem liðin eru hefur Óperan gengið í gegnum mikið vaxtar- og þroskaferli og gegnir nú ómissandi hlutverki í listalífi þjóðarinnar. Hún nýtur framúrskarandi orðspors m.a. vegna fagmennsku og metnaðar, sem eru meðal leiðarljósa starfseminnar.

Flutningur Óperunnar úr Gamla bíói í Hörpu kallar óhjákvæmilega á að mótuð sé skýr stefna sem hæfir þeim aðstæðum sem hún býr við og mótast bæði af þeim áskorunum og tækifærum sem í þeim felast.

Við eigum mikinn mannaúð í íslenskum söngvurum og það er nánast með ólíkindum hvað þetta litla land hefur alið af sér góða listamenn, ekki síst á söngsviðinu. Það eru því mikil menningarverðmæti fólgin í því að hlúð sé að framtíð Íslensku óperunnar sem best því að hún er eitt af flaggskipum okkar menningar og ein af stóru stöðunum í okkar listalífi.

Þetta verður þó ekki gert án langtímahugsunar með skýrri sýn til lengri og skemmri tíma þannig að hægt verði að skapa breiða samstöðu um þá starfsemi sem Íslenska óperan stendur fyrir.

Forsenda langtímahugsunar er heiðarleg og hugrökk sjálfsskoðun allra þátta starfseminnar með það að leiðarljósi að tryggja farsæla framtíð Íslensku óperunnar, þar sem listræn og rekstrarleg markmið geta farið saman.



---

Stefnumótunarferlið hefur þegar haft ýmislegt jákvætt í för með sér og það hefur verið ómetanlegt að finna hvað þeir eru margir sem láta sig starfseminna varða og vilja leggja henni lið. Vel sóttir stefnumótunarfundir og öll undirbúningsvinnan hafa fært þá sem að starfseminni koma nær og styrkt þá stórfjölskyldu sem stendur að Íslensku óperunni.

Virkt samtal allra þeirra sem móta framtíð Íslensku óperunnar verður alltaf að vera til staðar og þótt stjórnendur taki endanlegar ákvarðanir og beri ábyrgð hverju sinni er það mjög mikilvægt að halda þeirri samræðu reglulega áfram um ókomin ár.

Ég hef mikinn metnað fyrir hönd Íslensku óperunnar og tel að þessi stefnumótunarvinna sé eitt mikilvægasta skrefið í þá átt að styrkja grunnstoðir stofnunarinnar, finna gott jafnvægi hefðar og framþróunar ásamt því að ná til nýrra áheyranda.

Þessi stefnumótun nær að mestu til næstu 5 ára en framtíðarsýnin til lengri tíma hlýtur að vera að Óperan eignist sitt eigið óperuhús þar sem starfseminni verða búnar aðstæður sem miðast að þörfum hennar og gera henni jafnframt kleift að fullnýta möguleika sína til hins ítrasta og starfa á eigin forsendum.

Það er mikill hugur í þeim sem að Óperunni standa og bjart framundan í óperulífi landsins.

**Lengi lifi Íslenska óperan!**



**Steinunn Birna Ragnarsdóttir óperustjóri**





Yfir 76.000 gestir hafa séð sýningar  
Íslensku óperunnar í Hörpu



# HLUTVERK

Íslenska óperan setur upp metnaðarfullar og fjölbreyttar óperusýningar í hæsta gæðaflokki fyrir íslenska áheyrendur á öllum aldri, sem og erlenda gesti. Óperan er vettvangur fyrir íslenska söngvara að sinna list sinni auk þess sem erlendum listamönnum er boðið að koma fram. Íslenska óperan stendur fyrir markvissri fræðslu um óperulistformið og tekur þátt í virku samstarfi bæði innanlands og erlendis.

# GILDI

- FAGMENNSKA

Við höfum metnað að leiðarljósi og bjóðum upp á framúrskarandi óperusýningar fyrir alla.

- SKÖPUNARGLEÐI

Við erum vettvangur fyrir listræna sköpun og nálgumst verkefni okkar af gleði og ástríðu.

- SAMVINNA

Við leggjum áherslu á virka samvinnu við listamenn og listastofnanir þar sem frumkvæði og hæfileikar fá að njóta sín.



# FRAMTÍÐARSÝN

Íslenska óperan er vettvangur **sköpunargleði** og **upplifunar**. Hún sameinar allar listgreinar. Viðburðir á hennar vegum eru sambærilegir við það besta sem þekkist á óperusviðinu í alþjóðlegu samhengi. Óperan er ómissandi hluti af Íslensku menningar- og listalífi og skipar þar mikilvægan sess.

# Helstu niðurstöður

Í stefnu Íslensku óperunnar verður lögð megináhersla á langtímaáætlanir, fjölbreytni og fagmennsku. Stefnt verður að aukinni samfelli í starfsárinu m.a. með fjölbreyttari nýtingu á sölum í Hörpu. Í kynningar- og markaðsmálum verður lögð áhersla á að styrkja enn frekar jákvæða ímynd og auka sýnileika starfseminnar, innanlands og erlendis m.a. með nýtingu nýrra miðla ásamt vandaðri framsetningu kynningarefnis.

Íslenska óperan er þjóðarópera allra landsmanna. Áhersla mun verða á aukið fræðslustarf til þess að ná til ólíkra áhorfendahópa og kynna listformið fyrir nýrri kynslóð. Samstarf við innlendar listastofnanir og hátíðir verður aukið og einnig verður eftt til muna erlent samstarf, bæði varðandi viðburði, kynningarmál og uppbyggingu menningarferðamennsku á Íslandi.

Rekstur Íslensku óperunnar býi við fjárhagslegan stöðugleika sem byggist á raunhæfum langtíma- áætlunum og gera ráð fyrir innbyggðum sveiflum í listrænni starfsemi. Lögð verður áhersla á að lækka fastan rekstrarkostnað og leita leiða til þess að auka framlög og styrki.



---

# Íslenska óperan – stofnun og saga

Íslenska óperan mun halda upp á 40 ára afmæli sitt starfsárið 2018-19. Hún var stofnuð að frumkvæði Garðars Cortes árið 1978 og var markmiðið að gefa söngvurum tækifæri til þess að vinna að list sinni og að gera óperulistformið aðgengilegt fyrir íslenska áheyrendur.

Fyrsta uppfærslan var I Pagliacci eftir Leoncavallo í Háskólabíói árið 1979. Sýningar urðu fimm talsins fyrir fullu húsi. Íslenska óperan varð sjálfseignarstofnun árið 1980. Sama ár tók Óperan við veglegri dánargjöf Helgu Jónsdóttur og Sigurliða Kristjánssonar kaupmanns og ári síðar festi hún kaup á Gamla bíói. Þar var aðsetur hennar um árabil. Hinn 9. janúar 1982 var fyrsta frumsýningin í Gamla bíói á Sígauanabarárónum eftir Strauss. Sýninguna sáu rúmlega 23.000 gestir á 49 sýningum.

Vorið 2011 urðu síðan kaflaskil í sögu Íslensku óperunnar, þegar hún flutti úr Gamla bíói í Hörpu. Fyrsta óperuuppfærsla Íslensku óperunnar í húsinu var Töfraflautan eftir W.A. Mozart sem var frumsýnd í október 2011.

Síðan Óperan var stofnuð hafa verið settar upp 84 óperur, bæði uppfærslur á meistaraverkum óperubókmenntanna og nýrri verk, en íslenskir flytjendur hafa alltaf verið í miklum meirihluta. Erlendir listamenn hafa einnig unnið með Óperunni bæði sem flytjendur og listrænir stjórnendur.

---

Fjöldmargir þeirra íslensku söngvara sem nú koma fram í erlendum óperuhúsum við góðan orðstír hafa komið fyrst fram á sviði Íslensku Óperunnar. Fram til dagsins í dag hafa ríflega 400.000 gestir sótt sýningar Óperunnar og miðar verið seldir fyrir um það bil hálfan milljarð króna. Aðsóknarmetið á ennþá Sígaunabarárinn, sem ekki hefur verið slegið þótt aðsókn hafi almennt verið mjög góð.

Starfsár Óperunnar er frá september fram í júní og frumsýnir hún í það minnsta 2 nýjar uppfærslur á hverju starfsári auk samstarfsverkefna og annarra listviðburða.

Kunstpásan eru hádegistónleikar sem haldnir eru mánaðarlega án endurgjalds. Þar koma fram margir af ástsælustu söngvurum þjóðarinnar ásamt þeim yngri sem eru að kynna sig til leiks á óperusviðinu.

Söngur á greiðan aðgang að íslenskum áheyrendum, sem hafa sýnt Íslensku óperunni mikinn áhuga og tryggð. Þúsundir landsmanna koma á viðburði Íslensku óperunnar árlega. Síðan hún flutti í Hörpu hafa u.þ.b. 5% landsmanna sótt viðburði hennar árlega.

Það hefur verið fyrir mikla elju, metnað og fagmennsku stofnenda, listamanna og starfsfólks að Íslenska óperan hefur eignast mikilvægan sess í menningarlífi þjóðarinnar. Hún hefur áunnið sér mjög gott orðspor bæði innanlands og erlendis fyrir vandaða listviðburði sem standast vel alþjóðlegan samanburð.



Sex erlendir  
einsöngvarar hafa tekið  
þátt í nýu uppfærslum ÍÓ  
í Hörpu frá 2011



# STEFNUMÓTUN ÍSLENSKU ÓPERUNNAR

Þessi stefnumótunarvinna var unnin veturinn 2016-2017 með þátttöku fjölmargra hagaðila, þar á meðal stjórnanda, stjórnar og starfsmanna Íslensku óperunnar, söngvara, forstöðumanna listastofnana og hátíða auk ýmissa annarra sem að starfsemi Óperunnar koma. Send var út rafræn könnun á póstlista Íslensku óperunnar og bárust alls 2400 svör. Haldnir voru tveir stórir vinnufundir, þar af var annar fundurinn opinn og öllum söngvurum boðin þátttaka. Þessum aðilum er öllum þakkað fyrir þátttökuna og þeirra mikilvæga framlag.

Stefnumótunin var unnin að frumkvæði Steinunnar Birnu Ragnarsdóttur óperustjóra, en Sævar Kristinsson frá KPMG leiddi hana og samræmdi. Til stendur að halda reglulega fundi þar sem farið verður yfir stöðu Íslensku óperunnar og helstu áherslur með ýmsum hagaðilum og listamönnum.



# Stöðugreining

Eftirfarandi þættir lýsa helstu þáttum í stöðu Íslensku óperunnar árið 2017.

## Innri og ytri greining

### Styrkur

- Gott orðspor og virðing
- Sterk ímynd innanlands og út fyrir landsteinanna
- Velvild og jákvæðni í samfélaginu
- Frábær hljómburður í Hörpu
- Aðgengi að framúrskarandi listamönnum
- Metnaðarfullt starf
- Fagmennska
- Góður og hvetjandi vinnustaður
- Öflugt tengslanet

### Veikleikar

- Rekstrarleg óvissa
- Skortur á langtímaáætlunum
- Sýningarastaða ekki hönnuð til óperuflutnings
- Fáar uppfærslur mögulegar
- Takmörkuð samfella í starfsárinu
- Skortur á aðgengi að æfingarárými
- Einhæf notkun hússins
- Takmarkað fræðslustarf
- Lítið svigrúm til að taka áhættur

### Ógnanir

- Fámenn þjóð
- Húsaleiga stór hluti rekstrarkostnaðar
- Mikið framboð af listviðburðum
- Skortur á nálægð við viðburði í Eldborg
- Takmarkað svigrúm til ákvarðana
- Tenging almennings við listformið
- Hugmyndir um hátt miðaverð
- Hár meðalaldur gesta

### Tækifæri

- Sterk ímynd Íslands
- Gott orðspor Hörpu
- Samstarf við listastofnanir og hátíðir
- Bætt efnahagslíf og auknir styrkjamöguleikar
- Fjölgun ferðamanna
- Fjölbreyttari nýting Hörpu
- Nýsköpun listformsins
- Nálægð við Sinfóníuhljómsveit Íslands
- Útvíkkun áhorfendahóps

---

# Stefna og markmið

Hér eru dregin fram leiðarljós í fjórum helstu stefnuflokkum Íslensku óperunnar. Sömuleiðis eru fyrir hvern flokk tiltekin markmið og fyrstu aðgerðir til þess að fylgja þeim eftir.

## Listræn stefna

### INNGANGUR

Mestu verðmæti listastofnana eru sterkir listrænir viðburðir sem leggja grunn að velgengni þeirra. Tækifæri Íslensku óperunnar til listrænnar þróunar jukust til muna við flutninginn í Hörpu, hvar sem aðsetur hennar verður í framtíðinni. Það eru ýmsar áskoranir sem fylgja því að setja upp óperusýningar í sal sem ekki er hannaður fyrir óperusýningar en það er mikilvægt að nýta tækifærin sem felast í veru Íslensku óperunnar í Hörpu og takast á við þessar áskoranirnar með jákvæðu viðhorfi.

### LEIÐARLJÓS

Fagmennska og listrænn metnaður Íslensku óperunnar verði ávallt einkenni starfseminnar. Óperuformið nái til sem flestra með fjölbreyttu verkefnavali og nauðsynlegri framþróun listformsins. Óperan bjóði uppá framúrskarandi hefðbundnar uppfærslur auk þess að þróa listformið með nýsköpun og koma áheyrendum reglulega á óvart.

### MARKMIÐ

**Langtímahugsun og áætlanir verði auknar.**

#### AÐGERÐIR

- Listræn áætlun liggi fyrir fjögur ár fram í tímann.
- Starfsár sé kynnt með a.m.k. árs fyrirvara.
- Gott upplýsingaflæði sé haft að leiðarljósi.



---

## MARKMIÐ

### Fjölgun verkefna og aukin samfella í starfsári.

#### AÐGERÐIR

- Fleiri salir Hörpu verði nýttir fyrir m.a. fjölbreytt verkefni.
- Hugað verði að jafnvægi milli hefðar og nýsköpunar.
- Leitað verði leiða til að auka nýsköpun í framsetningu.
- Aukið verði samstarf við íslensk tónskáld.

## MARKMIÐ

### Listformið verði gert áhorfendum aðgengilegt.

#### AÐGERÐIR

- Nýtt framsetningaform sýninga tekið upp til viðbótar við það hefðbundna.
- Virkt samtal verði við listamenn og áhorfendur s.s. með kynningum, námskeiðum, opnum æfingum og samtölum við listamenn sem og viðburðum sem tengjast uppfærslum
- Unnið verði markvisst með ungum listamönnum.

## MARKMIÐ

### Viðburðir Óperunnar séu ætíð í hæsta gæðaflokki.

#### AÐGERÐIR

- Aukið verði alþjóðlegt samstarf við framúrskarandi listamenn s.s. hljómsveitarstjóra, raddþjálfara og listræna stjórnendur.
- Tengsl verði virkjuð við erlend óperuhús m.a. vegna samstarfsverkefna
- Ávallt sé horft til nýjustu tækni, sem völ er á hverju sinni.



20.000 óperusýningar eru  
settar upp árlega í heiminum



---

# Markaðs og kynningarstefna

## INNGANGUR

Íslenska óperan nýtur mikillar jákvæðni og virðingar í þjóðfélaginu og fjöldi landsmanna sækir viðburði hennar árlega. Til þess að hægt sé að viðhalda góðri aðsókn og jafnframt ná til nýrra áhorfendahópa þarf að vinna markvisst að kynningu listformsins og sjá til þess að sýnileiki Óperunnar verði eflur. Finna þarf leiðir til þess að fólk upplifi óperusýningar sem spennandi valkost.

## LEIÐARLJÓÐ

Íslenska óperan er sýnileg og laðar að sér fjölda áhorfenda. Hún styrkir enn frekar jákvæða ímynd sína með fjölbreytni og frumlegri framsetningu kynningarefnis og höfðar þannig til nýrra áhorfendahópa.

## MARKMIÐ

**Fjölgað sé leiðum til að ná til nýrra áhorfenda m.a. með nýtingu nýjustu miðla og tækni, beinni markaðssetningu og markhópagreiningu.**

### AÐGERÐIR

- Nýta samfélagsmiðla og rafræna markaðssetningu á virkan hátt.
- Virkja talsmenn í þeim hópum sem Óperan vill ná til.
- Aukin áhersla verði á gerð heimildamynda og fræðslu um ferlið við uppfærslur.
- Greining verði gerð á leiðum til að nálgast ólíka markhópa.

## MARKMIÐ

**Auka sýnileika Íslensku óperunnar.**

### AÐGERÐIR

- Auka umfjöllun um almenna starfsemi Óperunnar utan hefðbundinna sýninga.
- Efla samstarf við fjölmiðla vegna útsendinga á viðburðum.
- Aukinn fréttaplutningur frá starfsemi tengdri Óperunni.
- Samræmd ásýnd markaðs- og kynningarefnis

---

## MARKMIÐ

**Íslenska óperan verði mikilvægur þáttur í menningartengdri ferðaþjónustu Íslands.**

### AÐGERÐIR

- Unnið verði markvisst með ferðaþjónustuaðilum í kynningu og sýnileika Óperunnar.
- Upplýsingum um viðburði Óperunnar verið komið á framfæri tímanlega.
- Gerðir samningar við leiðandi aðila innanlands um sýnileika í prentuðum miðlum og á netinu.

## MARKMIÐ

**Stækkaður verði markhópur Óperunnar með sölu aðgöngumiða erlendis.**

### AÐGERÐIR

- Aukin verði tengsl við söluskrifstofur flugfélaga og annarra ferðaþjónustuaðila.
- Auglýsingar og umfjallanir verði auknar í erlendum fagtímaritum.
- Auka áherslu á erlend almannatengsl og samstarf við alþjóðlega aðila.

---

# Áhorfenda- og fræðslustefna

## INNGANGUR

Íslenska óperan er Ópera allra landsmanna. Áhersla á fjölbreytt fræðslustarf er undirstaða þess að listformið nái til nýrra áhorfenda og tryggji stöðuga endurnýjun í þeirra hópi.

## LEIÐARLJÓS

Starfsemi Íslensku óperunnar nái til áhorfendahópa á öllum aldri með markvissum aðgerðum sérstaklega yngri kynslóðarinnar svo að hún hrífist af listforminu og tileinki sér það sem sjálfsagðan valkost síðar á lífsleiðinni.

## MARKMIÐ

**Markvisst verði unnið að því að ná til nýrra áheyrendahópa og auka skilning þeirra á listforminu.**

### AÐGERÐIR

- Fjölbreyttni verði aukin í verkefnavali Óperunnar m.a. með tilliti til yngri áhorfendahópa.
- Virkt samtal við listamenn og áheyrendur með sérstökum viðburðum þar sem áhorfendum er gefinn kostur á samtali við listamenn eftir sýningar m.a. í samstarfi við Vínafélag Íslensku óperunnar.

## MARKMIÐ

**Íslenska óperan taki upp reglulegt fræðslustarf.**

### AÐGERÐIR

- Óperan hefji reglulegt fræðslustarf á sínum vegum fyrir börn og ungmenni.
- Stofnað verði til samstarfs við Sinfóníuhljómsveit Íslands m.a. vegna skólatónleika.
- Samstarf verði við Mennta- og menningarmálaráðuneytið varðandi verkefnið „Tónlist fyrir alla“.



---

## MARKMIÐ

### Almenn fræðsla um Óperuna verði aukin.

#### AÐGERÐIR

- Óperan efli samstarf við fjölmiðla til að auka hlut hennar í menningarumfjöllun.
- Fjölgað verði útsendingum frá viðburðum, bæði með upptökum og beinum útsendingum.
- Áhersla verði á heimildamyndagerð til að auka skilning og áhuga fólks á listforminu.

## MARKMIÐ

### Auka alþjóðlegan sýnileika Íslensku óperunnar og aðsókn erlendra gesta.

#### AÐGERÐIR

- Gott samstarf verði við ferðaskrifstofur sem sinna menningatengdri ferðaþjónustu bæði innlendar og erlendar.
- Byggt verði upp enn frekar alþjóðlegt tengslanet og virk þátttaka í erlendum ráðstefnum til þess að hægt sé að vera í tengslum við nýjustu strauma og stefnur hverju sinni.
- Sýningar Íslensku óperunnar verði aðgengilegar á alþjóðlegum fagmiðlum.

---

# Rekstrarstefna

## INNGANGUR

Íslenska óperan er sjálfseignarstofnun sem fær árlegt framlag frá Mennta- og menningarmálaráðuneytinu. Ný undirritaður samningur við ráðuneytið gildir til ársins 2020 og einnig hefur verið endurnýjaður samningur við Hörpu til næstu 3ja ára.

## LEIÐARLJÓS

Rekstur Íslensku óperunnar verði stöðugur og í fjárhagslegu jafnvægi bæði til lengri og skemmri tíma.

## MARKMIÐ

### Fjárhagslegur stöðugleiki í rekstri Óperunnar.

#### AÐGERÐIR

- Gerðar verði fjárhagslegar langtímaáætlanir.
- Íslenska óperan vinni samkvæmt langtímaáætlunum í rekstri.
- Kostnaðaraðhald og eftirfylgni verði eftl.
- Áætlanir verði endurskoðaðar og uppfærðar reglulega.

## MARKMIÐ

### Reksturinn standi undir óhjákvæmilegum sveiflum.

#### AÐGERÐIR

- Tekin verði upp vísitölutenging framlags frá ráðuneyti Mennta- og menningarmála.
- Byggður verði upp varasjóður til að mæta sveiflum í tekjuöflun.
- Miðasala hefjist með góðum fyrirvara, bæði innanlands og erlendis.

## MARKMIÐ

**Styrkir verði auknir með markvissum hætti.**

### AÐGERÐIR

- Gerð verði aðgerðaáætlun um aukna styrki frá atvinnulífinu og stofnunum.
- Áhersla verði lögð á að leita að samstarfsaðilum til lengri tíma.
- Sótt verði um alþjóðlegt fjármagn í samstarfi við erlenda aðila.

## MARKMIÐ

**Efla samstarf verði tekið upp við listastofnanir til að auka listræn samlegðaráhrif og kostnaðarhagræðingu.**

### AÐGERÐIR

- Tekið verði upp aukið samstarf við Sinfóníuhljómsveit Íslands m.a. vegna tónlistarflutnings í uppfærslum.
- Unnið verði með erlendum óperuhúsum og hátíðum um sameiginlegar uppsetningar (e.coproductions).
- Leitað verði leiða til kostnaðarhagræðingar m.a. varðandi æfingahúsnæði.



---

# Endurskoðun

Starfsumhverfi Íslensku óperunnar tekur stöðugt breytingum og til þess að árangur muni nást þarf að eiga sér stað eftirfylgni þeirra markmiða sem sett eru fram hér. Stefnan er „lifandi skjal“ sem þarf að endurmeta og endurnýja reglulega. Hún gildir til ársins 2021, en fram að þeim tíma verður hún endurskoðuð reglulega og uppfærð samkvæmt því sem þörf verður á. Þetta er gert til þess að mæta nýjum áskorunum en ekki síður til þess að meta árangur þeirra þátta sem unnið hefur verið að.



Það eru 650.000 sæti í óperuhúsum heimsins

---

# Viðauki

Steinunn Birna Ragnarsdóttir óperustjóri var ásamt 12 listrænum stjórnendum frá ýmsum löndum valin til þess að taka þátt í 3ja ára prógrammi á vegum DeVos stofnunarinnar í Washington DC. Hópurinn dvelur nokkrar vikur á ári í Washington DC en hefur einnig samráð þess á milli. Steinunn Birna hefur innleitt þá hugmyndafræði sem þar er unnið eftir í starfsemi Íslensku óperunnar og kennd er við „The Cycle“ en hún fjallar um helstu þætti sem liggja til grundvallar velgengni listastofnanna. Michael Keiser, fyrrverandi forseti Kennedy Center og stjórnandi Royal Opera House í London er höfundur þessarrar hugmyndafræði ásamt Brett Egan sem starfað hefur fyrir Lincoln Center og Santa Fe Opera og saman hafa þeir gefið út nokkrar bækur þ.á.m. „the Cycle“ en hér má sjá úrdrátt hennar í viðauka. Höfundarnir byggja á áralangri reynslu sinni sem stjórnendur listastofnana og alþjóðlegir ráðgjafar víða um heim. Þeir hafa í sameiningu komið að starfsemi yfir 1.000 listastofnanna í meira en 80 löndum með það að markmiði að skapa grundvöll fyrir framúrskarandi menningarstarfsemi, markaðssetja hana hnitmiðað og byggja upp bakland svo hægt sé að viðhalda henni til framtíðar.

Það er persónulegt metnaðarmál óperustjóra að miðla þessari þekkingu áfram og því fylgir þessi kynning hér í viðauka.



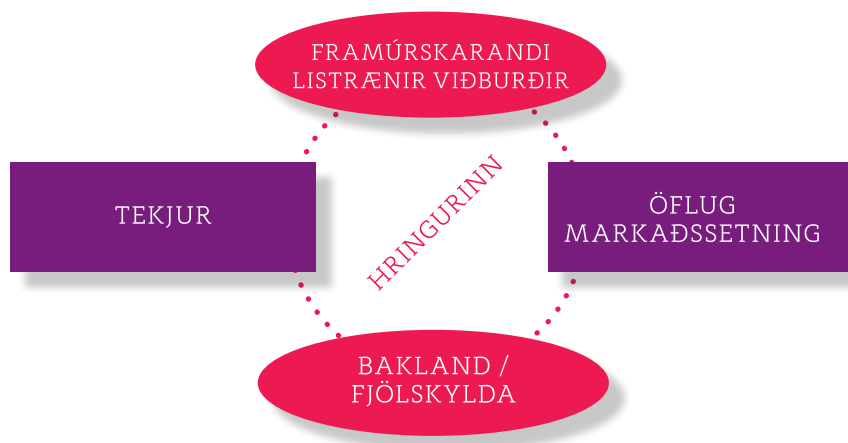
# Um DeVos Institute of Arts Management

Stofnunin veitir stjórnendum lista- og menningarstofnana fræðslu, ráðgjöf og stuðning við framkvæmd ýmissa verkefna og stefnumótun. Hún byggir starf sitt á þeirri forsendu að þótt töluverðu fé sé varið til fræðslu og þjálfunar listamanna sé of litlu varið til að styðja við bakið á stjórnendum og stjórnnum þeirra stofnana sem sjá listamönnunum fyrir verkefnum.

Ör tækniþróun og breytingar á lýðfræðilegum þáttum, stefnumiðum stjórnvalda og í efnahagslífi þjóða hafa auk þess verið að gera starf stjórnenda og stjórnarmanna í sjálfbodastarfi sífellt flóknara. Hraði þessara breytinga fer enn vaxandi. Stofnunum sem hafa náð að bregðast við þessari þróun vegnar vel og geta jafnvel nýtt sér hana í eigin þágu. Stjórnendum annarra stofnana virðist oft sem eitthvað sé gengið úr skaftinu. Hjá of mörgum stofnunum hafa þessar breytingar leitt til minni listsköpunar, minni sýnileika og áhrifa - jafnvel fjárhagslegs skipbrots. Nálgun stofnunarinnar miðar að því að bregðast við þessum áskorunum og fyrirbyggja. Sjaldan hefur verið brýnna að gæta jafnvægis milli hefðbundinna viðtekinna venja og nýrra nálgana.

Stjórnendur og ráðgjafar lista- og menningarstofnana og aðrir sem starfa að menningarstjórnun vita að við þessar aðstæður þarf að fara vel með tímann og fjármuni. Þess vegna leggur stofnunin áherslu á að þjónustan sé markviss og hagnýt.

„Hringurinn“ er rammi um starfsemi lista- og menningarstofnana með áherslu á fjárfestingu í framúrskarandi list. Hann er jafnframt hagnýtt stjórnunartæki sem má nota til þess að skilgreina og móta sambandið



milli þeirra sem fara með listræna og rekstrarlega stjórnun og þeirra sem sitja í stjórn stofnunarinnar. Hver og einn aðili í hringrásinni ber tiltekna ábyrgð en er einnig háður því að hinir skili sínu til að hún virki sem best í heild. Þegar listviðburðir sem einkennast af áræðni eru vel markaðssettir laðar stofnunin að sér ákveðið bakland áhugasamra miðakaupenda og bakhjarla. Tekjurnar sem þetta bakland skapar eru endurfjárfestar í fleiri listviðburðum sem laða að sér stærra og fjölbreyttara bakland en áður séu þeir markaðssettir vel. Eftir því sem þessi hringrás endurtekur sig oftar byggir stofnunin smám saman og með sjálfbærum hætti upp rekstrargetu, orðspor sitt, stöðu sína á markaði og bætta fjárhag.

Óháð listgrein, staðsetningu og stærð eiga lista- og menningarstofnanir sem dafna vel nokkur sameiginleg meginleiki:

- Viðburðaáætlanir og dagskrárgerð þeirra einkennast af langtímahugsun, áræðni og jafnvægi.
- Þær leggja áherslu á öfluga markaðssetningu á bæði dagskránni og stofnuninni sjálfri.
- Sýnileikinn sem þessu fylgir vekur áhuga og hrifningu í „baklandi“ stofnunarinnar s.s. miðakaupenda, námsmanna, stjórnarmanna, styrktaraðila, fjármögnunaraðila og sjálfboðaliða.

- Þessar stofnanir tryggja að auðvelt og ánægjulegt sé fyrir baklandið að leggja sitt af mörkum til starfseminnar – hvort sem það er fé, tími eða sambönd.
- Þær endurfjárfesta tekjurnar sem baklandið skapar í jafnvel áræðnari dagskrárgerð, sem laðar að stöðugt stærri, fjölbreyttari, örlátari og tengdari hollvinahóp (bakland) þegar vel er staðið að markaðssetningu og kynningu viðburða og stofnunnar.

### LISTRÆN DAGSKRÁ

Þegar listviðburðir einkennast af áræðni, spennu, hinu óvænta og „stórum hugmyndum“ – er það helsta leið lista- og menningarstofnunar til vekja á sér athygli og tryggja sér aðsókn og stuðning styrktaraðila og annarra í baklandi þess. Með áætlanagerð nógu langt fram í tímann skapast grundvöllur fyrir öfluga markaðssetningu, vel heppnaða fjáröflun og stigvaxandi rekstrargetu stofnunarinnar.

### MARKAÐSSETNING VIÐBURÐA

Þeim aðferðir sem er beitt til að skilgreina og höfða til markhóps hvers viðburðar er ætlað að skapa vitund og eftirspurn og stuðla að sölu (á miðum, námskeiðum, þjónustu og annarri upplifun). Markaðssetning á dagskránni snýst ekki einungis um viðskiptin sjálf heldur einnig um að setja hina listrænu upplifun í samhengi fyrir þann sem nýtur hennar og leggja þannig betur grundvöll að langtímasambandi við kaupandann.

### MARKAÐSSETNING STOFNUNAR

Skapandi nýting á því sem stofnunin hefur upp á að bjóða til að vekja athygli og áhuga á henni, sem byggir í fyrsta lagi á því að kynna framsækna listviðburði en í öðru lagi á því að vekja vitund um fólkið, listsköpunarferlið og annað hjá stofnuninni sem liggur að baki liststarfinu.

---

## BAKLAND/FJÖLSKYLDA

Hópur áhugasamra miðakaupenda, félagsmanna í vinafélagi, styrktaraðila, stjórnarmanna og sjálfboðaliða mynda grunninn að traustri fjárhagsstöðu stofnunarinnar með því að leggja henni til tíma sinn, þekkingu og færni, sambönd og fjárhagslegan stuðning.

## ÁHRIFAVALDAR / LYKILAÐILAR

Tiltölulega fámennur hópur fólks þ.e. helstu fjármögnunaraðilar, stjórnarmenn, áhugasamir einstaklingar, embættismenn, listrænir eða rekstrarlegir samstarfsaðilar, kaupendur sviðslistasýninga, dreifingaraðilar, fjölmiðlamenn o.s.frv. – geta haft umtalsverð áhrif á framtíð stofnunarinnar og hún þarf því að leggja sérstaka rækt við að byggja upp sambönd við þessa aðila. Þegar slíkir einstaklingar bætast við eða hverfa úr baklandi stofnunarinnar hefur það töluverð áhrif á afkomu hennar.

## TEKJUR

Geta stofnunar til að gegna hlutverki sínu ár eftir ár á grundvelli mannafla, þekkingu og færni sem þessi mannafla býr yfir, gæðum stefnumótunar um samþættingu og nýtingu þekkingarinnar, þeim tilföngum sem hún skapar sér á þessum grunni og sjálfbærni þessara þátta. Stofnun með nægjanlega rekstrargetu getur nýtt sér hvern þessara þátta í starfsemi sinni til hins ýtrasta til að geta gegnt hlutverki sínu ár eftir ár. Stofnun sem ekki hefur nægjanlega rekstrargetu hefur ekki þann mannafla, þekkingu, stefnu, tilföng eða sjálfbærni sem hún þarf til að gegna hlutverki sínu ár eftir ár.



---

# Niðurlag

Það er ekki auðvelt fyrir listastofnanir að tileinka sér þessa nálgun. Fyrir margar þeirra mun það eitt að byrja að gera áætlanir um mörg starfsár fram í tímann taka sinn tíma. Hjá sumum stofnunum getur tekið mörg starfsár að byggja upp getu til þess að gera fjögurra ára áætlanir og starfa út frá þeim.

Vegna þess að áætlanagerð krefst tíma og orku munu sumir halda því fram að þetta ferli sé í eðli sínu dragbítur á starfsemina og taki óþarfa toll af takmarkaðri rekstrargetu. Efasemdarmenn munu vísa til þess að viðkomandi list- og atvinnugrein sé undirorpin stöðugum breytingum og slík langtíma-áætlanagerð sé hvorki raunhæf né ráðleg.

Svar okkar við þessum sjónarmiðum þetta: Ef við gerum ekki áætlanir fram í tímann getum við ekki vaxið. Starfsemi listastofnana er einfaldlega of flókin, kostnaðarsöm og háð öðrum aðilum til að unnt sé að skapa bestu listina og skila góðri afkomu án þess að byggja á langtímaskipulagningu.

Því verður að byggja upp rekstrarargetuna smám saman. Stofnun sem ekki gerir áætlanir fram í tímann mun líða fyrir erfiðan rekstur, starfsþreytu og slæman starfsanda jafnvel þótt henni takist endrum og sinnum að skapa frábæra list. Stofnun sem byrjar hins vegar að skipuleggja sig fram í tímann hefur það ráðrúm sem þarf til að byggja upp metnaðarfullri listræna starfsemi, sem mun með tímanum verða stöðug og ná því flugi sem stofnunin hefur burði til.

Við vitum að afkoma hinna skapandi greina er oft sveiflukennd og stundum þarf aðeins eitt slæmt tímabil, eða jafnvel eina misheppnaða uppfærslu, til að neyðarástand skapist hjá viðkomandi stofnun. Sú nálgun sem hér hefur verið lýst hefur þann tilgang að slá skjaldborg

---

um listsköpun og fólkið sem gerir hana mögulega gegn þeim ótta og óstöðugleika sem oft stöðja að okkur og draga úr slagkrafti starfs okkar. Dæmin tala sínu máli sé litið til þeirra menningarstofnana af ýmsum stærðargráðum sem dafna vel, fá mikið og jákvætt umtal, vaxa frá ári til árs og koma sífellt á óvart með frjórri hugsun, gæðum og glæsibrag. Við þorum að ábyrgjast að hver einasta þeirra stendur reglulega að listviðburðum sem einkennast af áræðni og framsækni og vekja þannig áhuga, þær markaðssetji þessa viðburði – og stofnunina á bak við þá – með skapandi og samkvæmum hætti. Einnig má telja fullvíst að bakland þessara stofnana vaxi svo til á degi hverjum og að þegar kemur að því að verja tekjunum sem streyma frá baklandinu sýni þessar stofnanir þá skynsemi að huga vel að menningarhlutverki sínu og fjárfesta í enn meiri framúrskarandi list.

Það eru rúmlega 800 óperuhús  
og hátíðir í heiminum og yfir  
helmingur þeirra eru í Evrópu.



**Íslenska óperan**

Austurbakka 2 / 101 Reykjavík  
Sími 511 6400 / Miðasala 528 5050  
opera@opera.is  
www.opera.is