



SINFÓNÍUHLJÓMSVEIT  
ÍSLANDS

# Sinfóníuhljómsveit Íslands

Stefnumótun  
2014 – 2020



---

# Efnisyfirlit

Formáli .....	5
Stöðugreining .....	6
Hlutverk .....	7
Framtíðarsýn .....	10
Gildi Sinfóníuhljómsveitarinnar .....	10
Stefna, markmið og leiðir .....	11
Listrænir þættir .....	12
Áheyrendastefna .....	16
Sölu- og markaðsmál .....	20
Fræðslumál .....	24
Mannauðsmál .....	28
Fjármál og rekstur .....	32
Aðferðafræði, þátttakendur og endurskoðun .....	34



---

## Formáli

Það er öllum hollt að skoða eigin stöðu með reglulegu millibili. Slíkt á jafnt við um einstaklinga og þá hópa sem þeir mynda, fyrirtæki og stofnanir. Eftir mikið umbrotatímabil í sögu sinni lítur Sinfóníuhljómsveit Íslands nú í eigin barm og horfir til framtíðar. Sú sjálfskoðun, sem hljóðfæraleikarar sveitarinnar og starfsfólk hennar hafa farið í á undanförunum misserum, hefur reynst lærdómsrík. Stefnumótunin sem hér birtist hefur farið fram samhliða miklum breytingum í umgjörð og rekstri hljómsveitarinnar.

Tilkoma Hörpu er bylting í tónlistarlífi landsmanna og húsið er orðið miðpunktur í menningu borgarbúa og landsmanna allra. Í miðri þessari byltingu er Sinfóníuhljómsveitin, þessi virðulega en nútímalega stofnun sem sett var á laggirnar árið 1950 af mikilli framsýni og myndarbrag. Samfélagið var þá mun einsleitara og fábreyttara en það er í dag en hljómsveitin er nú eitt af flaggskipum íslensku þjóðarinnar, mikilvæg þjónustustofnun sem vill sameina hefðir og nýsköpun á sinn einstaka hátt.

Upplifun á lifandi sígildri tónlist við kjöraðstæður er nokkuð sem óskandi væri að sem flestir gætu kynnst og því er ástæða til að nefna sérstaklega fræðsluhlutverk sveitarinnar sem mjög hefur eflst að undanförunu. Þannig skapast tækifæri fyrir nýja áhugasama gesti á öllum aldri til að kynnst starfi sveitarinnar og töfrum tónlistarinnar milliliðalaust.

Stefnumótun Sinfóníuhljómsveitar Íslands til ársins 2020 lýsir metnaði fyrir hennar hönd og gefur um leið fyrirheit um það mikilvæga hlutverk sem hljómsveitin er tilbúin að taka að sér í samhengi íslenskrar menningar. Þess er óskandi að það sem hér er sett fram geti verið hljómsveitinni og rekstraraðilum hennar gagnlegt leiðarljós á næstu árum um leið og nýtt tónlistarhús festir sig í sessi í vitund þjóðarinnar.

Sinfóníuhljómsveit Íslands vill fá sem flesta til fundar við sig á næstu árum. Heimur tónlistarinnar kallar.

### **Guðni Tómasson**

*Stjórnarformaður Sinfóníuhljómsveitar Íslands.*

---

## Stöðugreining

Sinfóníuhljómsveit Íslands er þjóðarhljómsveit Íslendinga og allt frá stofnun, árið 1950, hefur starf hennar byggst upp með það að leiðarljósi. Hlutverk hljómsveitarinnar hefur ekki síður verið mikilvægt sem útvarps- og borgarhljómsveit. Hljómsveitin hefur eflst og þroskast og telst nú á meðal helstu sinfóníuhljómsveita á Norðurlöndum. Að sama skapi hefur aðsókn að tónleikum hljómsveitarinnar aukist jafnt og þétt, auk þess sem orðspor hennar hefur vaxið innanlands og utan.

Sí er eina sinfóníuhljómsveit atvinnumanna á Íslandi. Hún gegnir því mikilvægu hlutverki í að halda uppi fagmennsku í íslensku tónlistarlífi og skapa starfsskilyrði fyrir tónlistarmenn svo þeir geti helgað sig hljóðfæraleik.

Sí flytur fjölbreytta tónlist. Megináhersla í efnisskrá hennar er á tónlist sem sérstaklega hefur verið samin fyrir sinfóníuhljómsveit. Annars vegar flytur Sí tónlist sem telja má til sameiginlegs menningararfs og leikin er reglulega af sinfóníuhljómsveitum um allan heim. Hins vegar ræktar Sinfóníuhljómsveitin sérstaklega íslenskar tónbókmenntir og leikur verk íslenskra tónskálda fyrir sinfóníuhljómsveit. Þessu til viðbótar leikur hljómsveitin ýmiskonar tónlist sem höfðar til ólíkra tónlistarunnenda og gefur þannig ungum sem öldnum færi á að kynnst hljóðheimi sinfóníuhljómsveitar.

Við flutning Sí í tónlistarhúsið Hörpu árið 2011 urðu þáttaskil í starfsemi hennar. Hljómsveitin býr nú við frábærar aðstæður til æfinga og tónleikahalds. Tónleikasalur hljómsveitarinnar er á meðal þeirra bestu sem þekkjast. Harpa hefur orðið einn af miðpunktum íslensks samfélags og byggingin er eitt helsta kennileiti Reykjavíkurborgar. Allt þetta gefur Sí meira vægi en áður og aukna möguleika til þess að efla starf sitt, bæta leik sinn, styrkja orðspor sitt og gefa til baka til samfélagsins með tónlistarflutningi og fræðslu.

---

# Hlutverk

Sinfóníuhljómsveit Íslands hefur mikilvægu hlutverki að gegna sem þjóðarhljómsveit Íslendinga. Meginmarkmið hennar samkvæmt lögum nr. 36 frá 1982 eru þessi:

- » Að auðga tónmenningu landsmanna.
- » Að bjóða landsmönnum upp á vandaða tónlistardagskrá í framúrskarandi flutningi.
- » Að gefa sem flestum tækifæri á því að kynnast tónlist og læra að njóta hennar, m.a. með tónleikahaldi sem víðast um landið og með tónlistarflutningi í útvarp.
- » Að stuðla að nýsköpun og þróun í íslenskrari tónlist,
- » Leggja sérstaka áherslu á flutning og kynningu íslenskrar tónlistar, utan lands sem innan, ef tilefni gefast.
- » Að kappkosta í öllu starfi hljómsveitarinnar að hafa sem best samstarf við þá aðila aðra sem að skyldum markmiðum vinna, einkum aðra íslenska flytjendur tónlistar, einstaklinga, hópa og stofnanir.
- » Tengja starf hljómsveitarinnar tónlistarkennslu í landinu svo sem kostur er.







---

## Framtíðarsýn

Sinfóníuhljómsveit Íslands er þjóðarhljómsveit og ein af grunnstoðum íslenskrar menningar.

Í nýju starfsumhverfi er markmiðið að hljómsveitin nái listrænu flugi, svari auknum kröfum um gæði tónlistarflutnings og nái þannig að fanga athygli þjóðarinnar og um leið umheimsins. Með fjölbreyttum flutningi tónlistar og öfluglu fræðslustarfi á hljómsveitin erindi við alla landsmenn.

---

## Gildi Sinfóníu- hljómsveitarinnar

Hjá Sinfóníuhljómsveit Íslands eru þrjú megingildi höfð að leiðarljósi í allri starfsemi. Þessi gildi endurspeglar það sem hljómsveitin stendur fyrir.

- » **Listrænn metnaður** – áræðni og framsýni í efnisvali í takt við tímann en um leið meðvitund um sögulegt samhengi og þann tónlistararf sem tónbókmenntirnar geyma.
- » **Fagmennska** – framþróun hljómsveitarinnar í tónlistarhúsinu Hörpu setur hana í alþjóðlegt samhengi og eykur á listrænar kröfur til hennar.
- » **Fjölbreytni** – í öllu starfi hljómsveitarinnar, hvort sem það snýr að verkefnavali eða listamönnum sem starfa með hljómsveitinni. Hljómsveitin má ekki hika við að feta ókunnar slóðir og verður að vera opin fyrir nýjum straumum og stefnum. Hljómsveitin þarf að höfða til og eiga erindi við alla landsmenn.

---

## Stefna, markmið og leiðir

Í stefnumótuninni eru teknir fyrir sex meginflokkar sem snerta starfsemi Sinfóníuhljómsveitar Íslands.

### **Þessir flokkar eru:**

1. Listrænir þættir
2. Áheyrendur
3. Fræðslumál
4. Sölu- og markaðsmál
5. Mannauður
6. Rekstur

Í þessum meginflokkum kvikna leiðarljós fyrir starfsemi hljómsveitarinnar til ársins 2020. Í flokkunum eru tiltekin markmið og tillögur að aðgerðum til að fylgja þessum markmiðum eftir.

Rétt er að taka fram að stefna sem þessi er lifandi og tekur mið af breytingum í umhverfinu og þeim árangri sem náð er. Stefnan er því stöðugt í mótun, hún verður endurskoðuð reglulega og eigi sjaldnar en á tveggja ára fresti.

---

# Listrænir þættir

## Inngangur

Í nýjum heimkynnum, Hörpu, hefur Sinfóníuhljómsveit Íslands möguleika á að vaxa og dafna og ná listrænum hæðum sem aldrei fyrr. Tilkoma Hörpu setur hljómsveitina í nýtt alþjóðlegt samhengi. Til landsins koma hljómsveitir og hópar erlendis frá sem gefur færi á samanburði við það besta sem gerist í heiminum auk þess sem húsið veur athygli og áhuga á starfsemi hljómsveitarinnar.

## Leiðarljós

Leiðarljós hljómsveitarinnar er að vera í hæsta gæðaflokki og fyllilega sambærileg við þjóðarhljómsveitir nágrannalanda um leið og hún haldi séreinkennum sínum sem íslensk þjóðarhljómsveit. Listrænn árangur er höfuðmarkmið hljómsveitarinnar og tilvistar-grundvöllur hennar.

## Markmið 1

Skýr listræn sýn er grundvöllurinn að starfi Sinfóníuhljómsveitar Íslands.

### Leiðir:

- » Val aðalhljómsveitarstjóra taki mið af gildum, listrænni sýn og aðstæðum hljómsveitarinnar.
- » Verkefnavalsnefnd SÍ fái aukið vægi.
- » Tryggt sé vandað ráðningarferli í hljómsveitinni sem skili ætíð hæfustu hljóðfæraleikurum.
- » Auka samhæfingu hljómsveitarinnar og tryggja framúrskarandi tónlistarflutning.
- » SÍ nýti hvert tækifæri til að endurtaka tónleika, hvort sem er í Hörpu eða á tónleikaferðum innanlands eða erlendis.
- » Sérstaða hljómsveitarinnar felist í að vera áræðin og kraftmikil en að sama skapi fagleg og metnaðarfull.

---

## Markmið 2

Sinfóníuhljómsveit Íslands leggur áherslu á að vinna með hljómsveitarstjórum og einleikurum sem efla listfengi hljómsveitarinnar og framþróun.

### Leiðir:

- » Vinna með bestu hljómsveitarstjórum sem völ er á.
- » Skapa vettvang fyrir fremstu einleikara og söngvara landsins til þess að koma fram með hljómsveitinni.
- » Fá til liðs við hljómsveitina framúrskarandi erlenda einleikara og einsöngvara.
- » Með fjölbreyttu verkefnavali laði hljómsveitin til sín framúrskarandi sérhæfða listamenn sem auka hæfni hljómsveitarinnar til að takast á við ólíka tónlistarstíla og hefðir.

## Markmið 3

Á sama tíma og hljómsveitin sinnir hinum klassíska tónlistararfi með flutningi á helstu verkum tónbókmenntanna verði hún í fararbroddi í nýsköpun og skapandi samstarfi milli listgreina.

### Leiðir:

- » Sí stuðli að tónlistarsköpun, sé vettvangur fyrir nýja íslenska tónlist og hvetji til nýsköpunar af ýmsu tagi.
- » Sí bjóði fjölbreytta tónleika fyrir ólíka hópa áheyrenda.
- » Sí leggi áherslu á að vinna með ólíkum listgreinum og hvetji til þverfaglegs samstarfs milli helstu menningarstofnana á Íslandi.





---

# Áheyrenda- stefna

## Inngangur

Sinfóníuhljómsveit Íslands er þjóðarhljómsveit og hefur það að meginmarkmiði að ná til sem flestra landsmanna. Hljómsveitin hefur náð verulegum árangri á undanförunum árum í að ná til nýrra áheyrenda og er mikilvægt að tryggja að þeir verði reglulegir gestir hljómsveitarinnar. Frá starfsárinu 2009/2010 hefur áheyrendum hljómsveitarinnar fjölgað um helming sem má rekja til fjölgunar gesta á almennum tónleikum og fjölgunar nemenda á skólatónleikum.

## Leiðarljós

Sinfóníuhljómsveit Íslands hefur að leiðarljósi að sem flestir sæki tónleika hljómsveitarinnar og að landsmenn og aðrir áheyrendur geti jafnframt notið hennar með öðrum hætti, t.d. í útvarpi- og sjónvarpi, á rafrænum miðlum og í útgefnu efni. Allir eiga að geta fundið eitthvað við sitt hæfi í dagskrá hljómsveitarinnar án þess að slegið sé af listrænum kröfum. Sambandið við áheyrendur sé opið og landsmenn finni að þeir eigi hlutdeild í hljómsveitinni. Tónlistin er alþjóðlegt tungumál og því nær Sinfóníuhljómsveit Íslands til erlendra tónlistarunnenda ekki síður en innlendra.

## Markmið 1

Sinfóníuhljómsveit Íslands auki jafnt og þétt fjölda tónleikagesta.

### Leiðir:

- » Með efnisvali og framsetningu verði náð til nýrra og yngri áheyrenda.
- » Aukin áhersla á fjölgun skólatónleika og annarra fræðsluviðburða.
- » Fjölgað verði almennum tónleikum, t.d. með endurteknum tónleikum og tónleikum á óhefðbundnum tímum.
- » Haldið verði áfram samstarfi við tónlistarmenn úr ólíkum greinum (djass, popp, rokk o.fl.) sem laða að breiðari hóp áheyrenda.
- » Fjölgað verði tónleikum fyrir opnu húsi þar sem leikið er blandað efni, sbr. fjölbreytt klassík á Menningarnótt.



---

## Markmið 2

Sinfóníuhljómsveit Íslands stefnir að því að stækka áheyrendahóp sinn út fyrir tónleikasalinn með samþættri notkun ólíkra miðla.

### Leiðir:

- » Nýjasta tækni hverju sinni verði nýtt til að ná til fleiri áheyrenda, t.d. með streymi á netinu, snjallforritum og fleiru af þeim toga.
- » Nýttir verði möguleikar til að taka upp efni með hljómsveitinni til birtingar m.a. á rafrænum miðlum og í sjónvarpi innanlands sem utan.
- » Sjónvarpsupptökur hljómsveitarinnar verði öllum aðgengilegar á netinu og í efnisveitum fjarskiptafyrirtækja (VOD).
- » Unnið verði þróunarstarf á sviði nýmiðlunar með framsæknum aðilum á sviði lista og tækni.

## Markmið 3

Sinfóníuhljómsveit Íslands verði virkari og sýnilegri í samfélaginu.

### Leiðir:

- » Með virku tónleikahaldi fyrir utan tónleikasalinn, t.d. með heim-sóknum á stofnanir eins og skóla, dvalarheimili, spítala, fangelsi og í verslunarmiðstöðvar.
- » Áhersla á aukið samstarf við fjölmiðla um gerð vandaðs dagskrárefnis, bæði fræðslu- og skemmtiefnis fyrir sjónvarp, útvarp og útgáfu.
- » Á dagskrá verði sérvaldir sjónvarpstónleikar þar sem lýsing og aðbúnaður gerir ráð fyrir því að tónleikarnir séu teknir upp við kjöraðstæður í sátt við tónleikagesti.

## Markmið 4

Sinfóníuhljómsveit Íslands taki upp beint og gagnvirkt samband við áheyrendur.

### Leiðir:

- » Reglulegar áheyrendakannanir verði framkvæmdar þar sem hljómsveitin kynnist gestum sínum.
- » Komið verði á virku sambandi (Twitter, Facebook, blogg, greina-skrif o.fl.) við hljómsveitina, starfsfólk, hljómsveitarstjóra og aðra sem tengjast hljómsveitinni.

- 
- » Hljómsveitarstjórar, einleikarar og hljómsveitar meðlimir eigi samtalið við áheyrendur – t.d. fyrir og eftir tónleika.
  - » Á hverju starfsári verði haldið opið hús þar sem hljómsveitin kynnir sig og starfsemi sína.
  - » Markvisst verði unnið með Vínafélagi SÍ og öðrum hollvinum.
  - » Reglulega verði haldið þematengt málþing um klassíska tónlist og SÍ.

### **Markmið 5**

Sinfóníuhljómsveit Íslands rækti samband sitt við íslensku þjóðina.

#### **Leiðir:**

- » Tryggt verði að tónleikum sé útvarpað beint til allra landsmanna.
- » Árlega verði farið í tónleikaferð innanlands.
- » Hljómsveitin styrki og styðji við tónlistarlíf á landsbyggðinni með þátttöku sinni.
- » Skólatónleikar verði ávallt haldnir í tengslum við aðra tónleika á landsbyggðinni.
- » Hljómsveitin verði sýnilegri í samfélaginu, á hátíðum og öðrum tyllidögum, og styrki þannig ímynd sína sem þjóðarhljómsveit.
- » Hljómsveitin taki þátt í að vinna í þágu góðgerðarmála, tengist t.d. landssöfnunum o.s.frv.

### **Markmið: 6**

Útgefið efni með Sinfóníuhljómsveit Íslands verði aukið.

#### **Leiðir:**

- » Hljómsveitin vinni með innlendum jafnt sem erlendum útgefendum og hljómsveitarstjórum að upptökum og útgáfu.
- » Hljómsveitin annist sjálf útgáfu hljóð- og mynddíska í samstarfi við fagaðila.
- » SÍ leggi áherslu á hljóðritun íslenskra tónverka sem og flutning með íslenskum einleikurum og söngvurum.
- » Haldið verði áfram útgáfu þar sem einleikarar koma úr röðum hljóðfærleikara SÍ.



---

# Sölu- og markaðsmál

## Inngangur

Mikilvægt er að kynna starf Sinfóníuhljómsveitar Íslands vel og undanfarin ár hefur verið gert mikið átak í markaðs- og kynningar- málum. Hljómsveitin hefur aldrei verið sýnilegri og viðhorf til hennar mælist mjög jákvætt. Miðasala á tónleika Sinfóníuhljómsveitar Íslands tvöfaldaðist á árunum 2009-2013. Sala áskriftarkorta jókst um 125% á sama tíma en mesta aukningin varð við flutninginn í Hörpu árið 2011 eða um 62% á milli ára. Rúmlega 52.000 gestir sóttu almenna tónleika starfsárið 2011/2012 en alls lék hljómsveitin fyrir um 75.000 gesti sama starfsár ef með eru taldir skólatónleikar sveitarinnar. Auk þess kom hljómsveitin fram í minni hópum við ýmis tækifæri.

## Leiðarljós

Að Sinfóníuhljómsveit Íslands sé í hugum fólks ein af grunnstoðum íslensks samfélags. Allt markaðs- og kynningarefni Sinfóníuhljómsveitarinnar skal vera vandað og samræmt þannig að það styðji við ímynd og gildi hljómsveitarinnar. Styrkja þarf ímynd hennar enn frekar sem framúrskarandi sinfóníuhljómsveitar og stolts íslensku þjóðarinnar.

## Markmið 1.

Markaðsefni Sinfóníuhljómsveitar Íslands endurspegli ætíð metnaðarfulla stefnu og ímynd hljómsveitarinnar.

### Leiðir:

- » Allt markaðsefni SÍ sé samræmt og vandað.
- » Áhersla verði á rafræna markaðssetningu og samfélagsmiðla.
- » Hljómsveitin sé stöðugt vakandi fyrir nýjum möguleikum í markaðsmálum.
- » Hljómsveitin sé sýnileg fyrir utan tónleikasalinn, þ.e. á netinu, í útvarpi og sjónvarpi, á mynd- og hljómdiskum o.s.frv.
- » Gerð myndbanda og lifandi upptökur af SÍ á netinu verði auknar.
- » Hljómsveitin sé sýnileg í Hörpu og skapi sér þá ímynd að hún sé hjartað í Hörpu.
- » Gerðar séu reglulega kannanir á ímynd, ánægju með tónleika og eftirtekt auglýsinga.

---

## Markmið 2

Auka umfjöllun og sýnileika Sinfóníuhljómsveitar Íslands í fjölmiðlum.

### Leiðir:

- » Aukin áhersla á almannatengsl, t.d. með virkri þátttöku hagsmunaaðila í greinaskrifum og samfélagsumræðu.
- » Aukin áhersla á að koma fréttum í fjölmiðla.
- » Skapa hljómsveitinni fleiri tækifæri sem nýtast til að vekja athygli fjölmiðla.
- » SÍ komi upptökum af tónleikum SÍ á framfæri í samstarfi við sjónvarpsmiðla og rekstrar- og kostunaraðila.
- » SÍ dragi sérstaklega fram mikilvægi fræðslustarfs hljómsveitarinnar.

## Markmið 3.

Áskriftarleiðir Sinfóníuhljómsveitar Íslands verði fjölbreyttar og eftirsóttar af áheyrendum og myndi áfram kjarnann um starfsemina.

### Leiðir:

- » SÍ sé vakandi fyrir áhugaverðum samsetningum í efnisskrá tónleika og nýjum áskriftaleiðum.
- » Reglulegar kannanir verði gerðar meðal áskrifenda og fylgst með óskum þeirra og væntingum, bæði með vefkönnunum og rýnihópum.
- » Endurnýjun áskrifta verði færð að öllu leyti til vorsins og áhersla aukin á markaðssetningu til nýrra áskrifenda að hausti.

## Markmið 4

Auka miðasölu og tekjur af tónleikahaldi.

### Leiðir:

- » Haldið verði áfram að fjölga áskriftarsætum og þau verði ekki færri en 45% af heildarsætafjölda.
- » Fjölga endurtekningum á vinsælum tónleikum.
- » Stefna að 85-90% sætanýtingu af heildarframboði.
- » Auglýsingar höfði til sem flestra og skapi þá tilfinningu að hljómsveitin sé fyrir alla en ekki aðeins afmarkaðan hóp fólks.

- 
- » Stefnt verði að því að yngja áheyrendahópin og lækka meðalaldur áskrifenda; stofna þannig fyrr til langtímasambands við áheyrendur.
  - » Bein sala til ákveðinna markhópa verði aukin, t.d. fyrirtækja, félaga og erlendra ferðamanna.
  - » Leitað verði nýrra leiða til að afla annarra tekna af tónleikahaldi en af beinni miðasölu.
  - » Selt verði inn á valdar lokaæfingar fyrir tónleika og þær sérstaklega markaðssettar til erlendra ferðamanna.
  - » Sala á á varningi tengdum hljómsveitinni verði aukin í verslunum í Hörpu og víðar.

### **Markmið 5**

Sinfóníuhljómsveit Íslands skapi sér góðan orðstír erlendis.

#### **Leiðir:**

- » Átak verði gert í að kynna hljómsveitina fyrir erlendum fjölmiðlum í samvinnu við aðalhljómsveitarstjóra.
- » Alþjóðleg útgáfa hljómsveitarinnar verði aukin og markvisst kynnt.
- » Sí vinni að því að fá erlenda tónlistarblaðamenn til að fjalla um hljómsveitina og eigi gott samstarf við Hörpu um kynningarmál á alþjóðavísu.
- » Upptökur af tónleikum Sí verði reglulega birtar í erlendum útvarps- og sjónvarpsstöðvum.
- » Hljómsveitin fari reglulega í tónleikaferðir til útlanda og kappkosti að leika á virtum tónlistarhátíðum.



---

# Fræðslumál

## Inngangur

Sinfóníuhljómsveitin er meðvituð um fræðsluhlutverk sitt í samfélaginu og leitast við að auka áhuga og skilning áheyrenda á fjölbreyttri tónlist. Fræðsla þarf að vera aðgengileg fyrir alla aldurshópa og auka á tónlistarupplifun þeirra.

## Leiðarljós

Sinfóníuhljómsveitin gefi landsmönnum tækifæri til að kynnast og þroska með sér áhuga á tónlist.

## Markmið 1

Öllum leik- og grunnskólabörnum ásamt framhaldsskólanemum á Íslandi standi til boða að koma á metnaðarfulla skólatónleika Sinfóníuhljómsveitar Íslands.

### Leiðir:

- » Í samstarfi við skólaskrifstofur sveitarfélaganna verða auknir möguleikar allra leik- og grunnskólabarna til að koma/hlýða á skólatónleika.
- » Leitað verði allra leiða til að nýta nýjustu tækni til að miðla skólatónleikum til nemenda um land allt, t.d. með streymi á netinu.
- » Skólatónleikar hafi ákveðið aldursviðmið þar sem efnisval og kynning taki mið af hverjum aldurshópi.
- » Fjölbreytt form verði nýtt til kynningar á tónlist hljómsveitarinnar, t.d. opnar æfingar með kynningum sem geta þjónað eldri nemendum, tónlistarnemum, eldri borgurum o.fl.
- » Smærri og stærri hópar hljómsveitarinnar fari í skóla- og unönnunarstofnanir, bæði á höfuðborgarsvæðinu og í tónleikaferðum um hljómsveitarinnar um landið.
- » Reglulega verði unnið að tónlistartengdum þróunarverkefnum í samvinnu við skóla og aðra hagsmunaaðila.
- » Fræðsluefni verði útbúið í tengslum við skólatónleika til að auka upplifun.



---

## Markmið 2

Að Sinfóníuhljómsveit Íslands starfræki öfluga Ungsveit SÍ sem takist á við metnaðarfull og spennandi verkefni. Þannig verði framtíðarstoðir íslensks tónlistarlífs styrktar.

### Leiðir:

- » Ungsveitin verði starfrækt allt árið um kring og laði að sér úrvalsnemendur með krefjandi verkefnavali og þekktum stjórnendum.
- » Hljóðfæraleikarar SÍ gegni lykilhlutverki í námi og þjálfun hljóðfæraleikara Ungsveitarinnar.
- » Hollvinasamtök Ungsveitarinnar standi við bakið á Ungsveitinni, m.a. í skipulagningu, kynningu og fleiri þáttum.

## Markmið 3

Fræðsla fyrir almenna tónleikagesti verði eflað til að dýpka upplifun og skilning.

### Leiðir:

- » Tónleikakynningum verði fjölgað og þær hafðar á undan öllum áskriftartónleikum hljómsveitarinnar.
- » Unnið verði í samstarfi við Vínafélag SÍ að fræðslustarfi tengdu hljómsveitinni.
- » Rafrænir miðlar verði nýttir fyrir alls kyns ítarefni tengt tónleikum hljómsveitarinnar, t.d. viðtöl við hljómsveitarstjóra, bútar úr verkum og fleira.
- » Opnar æfingar verði nýttar til kynningar fyrir sérstaka hópa tónleikagesta.

## Markmið 4

Samstarf við tónlistarskóla verði aukið.

### Leiðir:

- » Unnið verði að því að gefa tónlistarnemendum á háskólastigi kost á að sækja hluta af sínu námi til SÍ, t.d. með starfi í Ungsveitinni.
- » Einleikarakeppni tónlistarnema verði með breyttu og stærra sniði en áður og kannað verði með samstarf við fjölmiðla, m.a. sjónvarpsstöðvar.

- 
- » Áheyrnarprufur verði haldnar fyrir yngri nemendur vegna tiltekinnna verkefna.
  - » Stöðugt verði leitað nýrra leiða í samstarfi við tónlistarskóla í landinu.

### **Markmið 5**

Sinfóníuhljómsveit Íslands leggi sig ætíð fram um að bjóða upp á vandaða fjölskyldutónleika.

#### **Leiðir:**

- » Boðið verði upp á barna- og fjölskyldutónleika, bæði staka og í áskrift, t.d. sérstaka áskriftaröð fyrir börn frá 5 ára aldri og fjölskyldur þeirra.
- » Boðið verði upp á Barnastundir Sinfóníunnar, tónlistarstundir fyrir yngstu hlustendurna frá tveggja ára aldri.
- » Tónleikaskrár verði hannaðar að innihaldi og útliti fyrir yngstu hlustendurna.



---

# Mannauðsmál

## Inngangur

Sinfóníuhljómsveit Íslands setur sér metnaðarfull markmið í mannauðsmálum til að tryggja fagmennsku í öllum málefnum starfsmanna og geta þannig skapað umhverfi sem laðar að hæfasta starfsfólk á öllum sviðum.

## Leiðarljós

Forsenda framfara eru hæfir, áhugasamir og ánægðir hljóðfæraleikarar. Listrænn metnaður, starfsaðstaða, starfsandi og starfskjör gera SÍ að eftirsóttum vinnustað.

## Markmið 1.

Sinfóníuhljómsveit Íslands styðst við faglegt ráðningaferli og sækist þannig eftir hæfustu starfsmönnum á hverju sviði.

### Leiðir:

- » Ráðningaferli verði eflt og ráðningareglur endurskoðaðar eftir þörfum.
- » Beitt verði vönduðu hæfnisprófi við nýráðningar í hljómsveitina og gerðar auknar hæfniskröfur til umsækjenda um fastar stöður m.t.t. færni, menntunar og reynslu.
- » Leitað verði nýrra leiða til að stuðla að nauðsynlegri endurnýjun, m.a. með sveigjanlegri samningum, bæði hvað varðar ráðningarform og tímalengd.
- » Vel sé staðið að starfslokum og kannað hvort ná megi fram breytingum á lífeyrisréttindum og öðrum starfskjörum með sveigjanleika að markmiði.

## Markmið 2

Markviss fræðsla, þjálfun og þróun auki þekkingu og hæfni starfsmanna.

### Leiðir:

- » Starf í Sinfóníuhljómsveitinni sé áskorun sem efli og þroski starfsmenn sem listamenn alla starfsævina.
- » Með fjölbreyttu verkefnavali er stutt við faglegan þroska starfsmanna.

- 
- » Sinfóníuhljómsveitin styður starfaskipti milli hljómsveita og hvetur til námskeiðahalds, fyrirlestra og hópæfinga til þess að auka þekkingu og hæfni starfsmanna.
  - » Hljóðfæraleikarar nýti sér markvisst verkefna- og starfsmenntunarsjóð til endurmenntunar.
  - » Lögð verði áhersla á virka þátttöku hljóðfæraleikara í fræðslu- starfi og að nýta þá miklu reynslu sem margir hljóðfæraleikarar hafa úr tónlistarkennslu og fræðslu.

### **Markmið 3**

Stefnt er að því að ná fram auknum sveigjanleika varðandi störf og vinnutíma hljóðfæraleikara þannig að auðveldara verði að bregðast við breyttu umhverfi.

#### **Leiðir:**

- » Breytt verði núverandi vinnufyrirkomulagi með það að markmiði að auka sveigjanleika.
- » Samningar verði endurskoðaðir með það að leiðarljósi að auka möguleika hljómsveitarinnar á fjölbreyttari verkefnum og tónleikaferðum innanlands og utan.

### **Markmið 4**

Sinfóníuhljómsveit Íslands leggur áherslu á opin samskipti og reglulega fundi með það að leiðarljósi að auka starfsánægju og fagmennsku.

#### **Leiðir:**

- » Starfsmannasamtal standi öllum starfsmönnum til boða ár hvert.
- » Leiðarar hvernar hljóðfæradeildar taki starfsmannasamtal við sína deild til að tryggja faglega umræðu og endurgjöf.
- » Haldnir eru reglulegir starfsmannafundir, deildarfundir og samráðsfundir.

---

### **Markmið 5**

Öll samskipti og upplýsingaflæði innan Sinfóníuhljómsveitar Íslands einkennast af virðingu, tillitssemi og kurteisi.

#### **Leiðir:**

- » Allir starfsmenn tileinki sér framkomu, sem einkennist af virðingu, tillitssemi og kurteisi, og virði reglur um aga í vinnubrögðum og samstarfi.
- » Allt verkferli tryggja gott upplýsingaflæði, m.a. með upplýsingakerfum og nýtingu á innri vef hljómsveitarinnar.

### **Markmið 6**

Sinfóníuhljómsveit Íslands styður við heilsu og velferð starfsmanna með heilsuæfingum og fræðslu.

#### **Leiðir:**

- » Boðið er upp á reglulegar heilsuæfingar og fræðslu.
- » Starfsmenn eru hvattir til að nýta sér framlag verkalýðsfélaga til heilsueflingar.
- » Lögð er áhersla á gott skipulag, upplýsingaflæði og góð samskipti á vinnustað með fundum, viðtölum, öflugum innri vef og uppbyggilegum samskiptum.

### **Markmið 7**

Sinfóníuhljómsveit Íslands gætir ávallt fyllsta jafnréttis og tryggir viðbrögð við áreiti og einelti.

#### **Leiðir:**

- » Skýrt ferli og viðbragðsáætlanir tryggja að ekki sé mismunað á grundvelli kyns við ráðningar í störf, starfsaðstöðu, þjálfun og kjör.
- » Vel skilgreint ferli taki á viðbrögðum við einelti og áreitni í samræmi við vinnuverndarlöggjöf.



---

# Fjármál og rekstur

## Inngangur

Rekstrarfé Sinfóníuhljómsveitar Íslands greinist í opinbert fjármagn frá ríki og Reykjavíkurborg annars vegar og sértekjum sem koma frá aðgöngumiðasölu og styrktaraðilum. Hefur raunin verið sú að opinber framlög standa undir föstum kostnaði við laun fastráðinna starfsmanna og húsaleigu, en sértekjur hafa staðið undir öðrum breytilegum kostnaði við tónleikahald.

Vegna lögbundins hlutverks SÍ sinnir hljómsveitin fjölmörgum þáttum sem fela í sér kostnað en litlar eða engar tekjur. Dæmi um þetta er fræðslustarf, tónleikaferðir innanlands, ýmsar hljóðritanir og flutningur sérhæfðrar tónlistar.

## Leiðarljós

Stöðugleiki einkenni rekstur SÍ og samstarf við rekstraraðila og upplýsingagjöf til þeirra sé eins og best verði á kosið.

## Markmið 1.

Rekstrarfé Sinfóníuhljómsveitar Íslands verði tryggt og standi undir eðlilegri þróun í starfsemi hljómsveitarinnar.

### Leiðir:

- » Öll áætlanagerð verði eflid ásamt eftirfylgni hennar.
- » Unnið verði með fjárveitingaaðilum að því að tryggja markvissan rekstur hljómsveitarinnar sem haldist í hendur við listræna framþróun.
- » Stöðugt verði í gangi skoðun allra rekstrarþátta til að tryggja árangur í samræmi við áætlanir.

## Markmið 2:

Leitað verði eftir auknu samstarfi við aðrar listastofnanir til eflingar listviðburða og samnýtingar kostnaðarþátta.

### Leiðir:

- » SÍ taki upp reglulegt samstarf við aðila eins og Íslensku óperuna, Hörpu, Listahátíð í Reykjavík, Íslenska dansflokkinn og leikhúsin.



---

### **Markmið 3.**

Leitað verði leiða til að auka sértekjur Sinfóníuhljómsveitar Íslands.

#### **Leiðir:**

- » Tekjur vegna miðasölu sem grunnur að sértekjum SÍ aukist með listrænum metnaði og nánú sambandi við áheyrendur.
- » Sjálfsaflafé SÍ aukist með öflun styrkja.
- » Sótt verði um styrki í erlenda sjóði til sérverkefna.
- » Leitað verði nýrra leiða til að afla sértekna með tengingu við ferðaþjónustuna, t.d. með samstarfi við Höfuðborgarstofu og Ráðstefnuskrifstofu Reykjavíkur.

---

## Aðferðafræði, þátttakendur og endurskoðun

Allir starfsmenn Sinfóníuhljómsveitar Íslands komu að mótun þessarar stefnu. Haldnir voru stórir stefnumótunarfundir með breiðri þátttöku starfsmanna, ásamt mörgum smærri úrvinnslufundum. Sævar Kristinsson, stefnumótunarráðgjafi frá KPMG, leiddi faglega vinnu verkefnisins. Einnig kom stjórn SÍ að stefnumótuninni og samþykkti lokagerð hennar. Er öllum sem að vinnunni komu þakkað þeirra framlag.

Mikilvægt er að endurskoða stefnu sem þessa eigi sjaldnar en á tveggja ára fresti til að meta hvaða árangur hefur náðst og ekki síður til að meta hvað hefur breyst í starfsumhverfinu sem taka þarf tillit til.



Sinfóníuhljómsveit Íslands

Miðasala í Hörpu » [www.sinfonia.is](http://www.sinfonia.is) » [www.harpa.is](http://www.harpa.is) » 528 5050