

Zofia Zembruska

Dyrektor Filharmonii Narodowej w Warszawie

Program działania Filharmonii Narodowej na sezony artystyczne 2025/2026-2027/2028

(do publikacji na stronie podmiotowej w BIP MKiDN oraz na stronie internetowej
współzałożyciela/współorganizatora instytucji lub na jej stronie internetowej)

Akceptacja Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego¹

**MINISTER KULTURY
I DZIEDZICTWA NARODOWEGO**


.....
Hanna Wroblewska


.....

(miejsce i data)

¹ Ewentualne dodatkowe pola do akceptacji przez pozostałych założycieli i / lub organizatorów w przypadku instytucji współprowadzonych, jeśli akceptacji wymaga umowa.

Program działania Filharmonii Narodowej w sezonach 2025/26 - 2027/28

Autorska koncepcja funkcjonowania i rozwoju Filharmonii Narodowej w
Warszawie w aspekcie zarządzania i kształtowania profilu artystycznego
instytucji



MINISTER KULTURY
I DZIEDZICTWA NARODOWEGO



Hanna Wróblewska

Zofia Zembruska

Maj 2025

Spis treści

WSTĘP	3
DIAGNOZA	4
ANALIZA SWOT FILHARMONII NARODOWEJ	4
CELE STRATEGICZNE I CELE SZCZEGÓŁOWE	6
CEL STRATEGICZNY 1	6
CEL STRATEGICZNY 2	7
CEL STRATEGICZNY 3	8
PLAN DZIAŁANIA	10
SEZON 2025/26	10
SEZON 2026/27	13
SEZON 2027/28	17
KONCEPCJA DZIAŁALNOŚCI ARTYSTYCZNO-PUBLICZNEJ FILHARMONII NARODOWEJ	20
PODSUMOWANIE	22

KLASZCZĄCE
FILHARMONII NARODOWEJ

KLASZCZĄCE



Wstęp

Filharmonia Narodowa w Warszawie to nie tylko jedna z najbardziej liczących się oraz renomowanych Instytucji (oraz zespołów: Chór i Orkiestra) muzycznych w Polsce, lecz także narodowa instytucja kultury o szczególnej misji i odpowiedzialności wobec wspólnoty, daleko przekraczających funkcje czysto ekonomiczne czy rozrywkowe. Realizacja jej celów statutowych – związanych naturalnie z pielęgnowaniem polskiej i światowej spuścizny muzycznej na najwyższym poziomie artystycznym – dotyczy na głębszym poziomie kwestii tak fundamentalnych, jak system wartości scalających wspólnotę, pielęgnowanie i rozwijanie jej tożsamości, wreszcie pogłębiona refleksja nad przyszłością oraz przeszłością tejże. Wyzwanie to jest szczególnie doniosłe i trudne w okresie gwałtownych przemian technologicznych, społecznych i estetycznych, które skłaniają do ciągłego weryfikowania pojęć tak podstawowych, jak kultura wysoka, muzyka czy wspólnota.

Filharmonia Narodowa ma potencjał tworzyć wspólną kulturę na trzech poziomach:

- lokalnym – warszawskim, mazowieckim – poprzez zbudowanie sieci relacji ze stołecznymi odbiorcami kultury oraz wiodącymi instytucjami kultury, jak Muzeum Sztuki Nowoczesnej, Teatr Dramatyczny, Teatr Studio, Kinoteka, Zachęta czy Muzeum Etnograficzne, a w przyszłości TR Warszawa;
- narodowym – zapewniającym wspólny mianownik dla tożsamości indywidualnych, stanowiącym ich punkt odniesienia oraz spoiwo, także poprzez współtworzenie standardów prawno-organizacyjnych dla całej branży w kraju;
- globalnym – określającym wyjątkowość wspólnoty, ale też jej rolę i znaczenie wobec ogółu ludzkości, wykorzystując potencjał muzyki jako języka uniwersalnego.

Propozycja programowa wiodącej polskiej filharmonii – choć zorientowana z natury rzeczy na poziom narodowy – powinna być więc kształtowana z uwzględnieniem wszystkich trzech poziomów i odpowiadać na trzy pytania:

1. Czym jest dzisiaj kultura / muzyka narodowa i jakie funkcje społeczne powinna pełnić?
2. Jak kształtować relacje ze środowiskiem lokalnych społeczności i instytucji, aby jak najlepiej realizować misję wobec wspólnoty narodowej?
3. W jaki sposób działalność zespołów Filharmonii Narodowej oraz jej misja powinny wpisywać się w międzynarodowy obieg artystyczny oraz w globalne dyskursy społeczno-kulturowe?

Próba włączenia się w żywy dialog z uczestnikami oraz innymi instytucjami kultury wymaga nowoczesnej struktury organizacyjnej, charakteryzującej się elastycznością, otwartością na różnego rodzaju współpracę, wyzwania i zadania. W zarządzaniu FN chciałabym wykorzystać wiedzę i doświadczenie zdobyte na stanowisku Zastępcy Dyrektora NOSPR, ale też kontakty wypracowane w mojej wieloletniej pracy w Instytucie Adama Mickiewicza.



Diagnoza

Analiza dokonana na bazie rozmów przeprowadzonych z dyrekcją Filharmonii Narodowej oraz przedstawicielami kadry menedżerskiej, danych z dokumentów udostępnionych w materiałach konkursowych w BIP Filharmonii Narodowej, jak również wiedzy i doświadczeń własnych z zakresu funkcjonowania rynku muzyki klasycznej, zarządzania orkiestrą oraz salą koncertową.

Analiza SWOT Filharmonii Narodowej

Mocne strony	Słabe strony
1. Silna marka z historią i tradycją 2. Renomowane zespoły: orkiestrowy i chórалny – utalentowani muzycy, wysoki poziom artystyczny 3. Historyczny budynek i sala koncertowa rozpoznawalna na całym świecie (miejsce realizacji istotnych międzynarodowo wydarzeń: Konkurs Chopinowski, Warszawska Jesień) 4. Świetna lokalizacja w centrum miasta 5. Przystępne ceny biletów 6. Wierna publiczność (40% miejsc na koncertach wykupionych w abonamentach) 7. Większość wydarzeń wyprzedana lub sprzedana w co najmniej 80% 8. Pracownicy przywiązani do instytucji i dumni, że w niej pracują 9. Samodzielni pracownicy posiadający duże doświadczenie oraz wiedzę muzyczną i dziedzinową 10. Stałe finansowanie (publiczne i prywatne) 11. Wysoka jakość symfonicznej oferty programowej 12. Niska rotacja pracowników 13. Stała współpraca z cieszącymi się uznaniem festiwalami (Chopin i Jego Europa, Eufonie, Festiwal Beethovenowski, Warszawska Jesień)	1. Duża zależność od finansowania publicznego 2. Wysokie koszty stałe 3. Brak wsparcia technologicznego (brak elektronicznego obiegu dokumentów, brak narzędzi software'owych do komunikacji i współpracy) 4. Ograniczone korzystanie przez pracowników z narzędzi technologicznych 5. Silosowe podejście organizacji - fragmentaryczne zarządzanie, ograniczony przepływ informacji pomiędzy poszczególnymi komórkami FN 6. Niewykorzystany potencjał korzystania z wiedzy o publiczności 7. Brak czytelnego zróżnicowania działań marketingowych do określonych grup docelowych 8. Ograniczona dostępność budynku – bariery architektoniczne dla osób poruszających się na wózku, ale też „bariera mentalna” pierwszego wejścia (budynek i aura onieśmielające) 9. Nazwy (skrót) serii czy abonamentów niezrozumiałe, nieatrakcyjne, co może stanowić barierę komunikacyjną zwłaszcza dla nowej publiczności 10. Brak oferty skierowanej do zróżnicowanych grup odbiorców (działań dla publiczności o specjalnych potrzebach) 11. Ograniczona oferta projektów łączących zróżnicowane dziedziny (technologia, sztuka, nauka) 12. Brak działań w zgodzie z agendą zrównoważonego rozwoju (lub brak komunikacji o tychże) 13. Kultura organizacyjna niedostosowana/nieadekwatna do wyzwań współczesnego świata

	14. Ograniczone mierzenie skuteczności działań 15. Ograniczone działania w obszarze motywacji, rozwoju i podnoszenia kompetencji pracowników 16. Budynek pod opieką konserwatora zabytków 17. Brak własnego wydarzenia o dużym znaczeniu krajowym i międzynarodowym (festiwalu, konkursu)
Szanse	Zagrożenia
1. Silna pozycja polskiej kultury na świecie dająca szansę na współpracę międzynarodową 2. Rosnące znaczenie Warszawy jako europejskiego nowoczesnego miasta 3. Rozwój śródmiejskiej przestrzeni przyjaznej ruchowi pieszemu i rowerowemu, uwypuklającej ofertę kulturalną i rozrywkową (Nowe Centrum Warszawy) 4. Transformacja cyfrowa – rosnący udział uczestnictwa w kulturze online 5. Potencjał danych o publiczności 6. Zwiększająca się potrzeba czasu „offline” w społeczeństwie i silna potrzeba odpoczynku i relaksu 7. Rosnąca świadomość dobroczynnego wpływu sztuki na zdrowie psychiczne 8. FN gospodarzem rozpoznawalnych festiwali i konkursów (w najbliższym czasie – Konkurs Chopinowski) 9. Mniejszość ukraińska zainteresowana muzyką klasyczną (ok. 250 000 mieszkańców - nawet, jeśli tylko 1% jest zainteresowany muzyką, to jest to 2,5 tys. osób) 10. Nadchodząca wymiana pokoleniowa w zespole pracowników pionu nieartystycznego 11. Zbudowanie zaufania i przyciągnięcie młodszej publiczności poprzez projekty i komunikację uwzględniające ich potrzeby, wartości i styl życia 12. Pojawienie się na mapie Warszawy nowej nowoczesnej sali koncertowej Sinfonii Varsovii oraz odremontowanej Sali Kongresowej – ogólne zwiększone zainteresowanie uczestnictwa w wydarzeniach muzycznych (efekt nowości)	1. Niska zastępowalność pracowników 2. Coraz większe zróżnicowanie wynagrodzeń między sektorem kultury (publicznym) a sektorem prywatnym 3. Rosnące ceny energii 4. Starzejąca się publiczność muzyki klasycznej 5. Wyzwania ekonomiczne (inflacja) 6. Zmiany w prawie (pzp, prawo pracy, prawo autorskie) 7. Zmiany w świecie politycznym (konflikty zbrojne, coraz większe spolaryzowanie społeczeństwa) 8. Nowe atrakcyjne sposoby rozrywki dostępne w świecie cyfrowym 9. Zmiany w podejściu nowych pokoleń (Gen Z & Alpha) do pracy (i środowiska pracy) oraz do korzystania z kultury 10. Pojawienie się na mapie Warszawy potencjalnej konkurencji: nowej nowoczesnej sali koncertowej Sinfonii Varsovii oraz odremontowanej Sali Kongresowej

Cele strategiczne i cele szczegółowe

W najbliższych trzech latach działalności Filharmonii Narodowej chciałabym skupić się na:

- podnoszeniu poziomu artystycznego orkiestry i chóru oraz wzmocnieniu ich renomy za granicą;
- rozwijaniu relacji z publicznością w zgodzie z rolą i odpowiedzialnością społeczną publicznej instytucji;
- doskonaleniu struktur organizacyjnych, kultury organizacyjnej i kompetencji.

Poniżej przedstawiam cele strategiczne, które będą wyznaczać kierunek rozwoju instytucji.

CEL STRATEGICZNY 1

Rozwój poziomu artystycznego zespołów orkiestry i chóru oraz wzmocnienie uznania dla nich na arenie europejskiej i międzynarodowej.

- a) Programowanie żelaznego repertuaru symfonicznego (Beethoven, Brahms, Dvořák, Czajkowski, Mahler) w celu wzmocnienia jakości brzmieniowej oraz przygotowania zespołu orkiestrowego do prezentacji na międzynarodowych scenach.
- b) Zapraszanie do współpracy dyrygentów najwyższej klasy, takich jak Sir Simon Rattle, Edward Gardner, Esa-Pekka Salonen, Susanna Malkki, Marin Alsop, Daniel Harding; oraz młodych, ale już rozpoznawalnych artystów, jak Ryan Bancroft, Emilia Hoving czy Bar Avni.
- c) Poszerzanie repertuaru o muzykę współczesną (podejmowanie wyzwań wykonawczych), w tym premierowe wykonywanie utworów na festiwalu „Warszawska Jesień” oraz w ramach autorskich projektów Filharmonii (dołączanie utworów nowych, bądź nieznanymi szerokiej publiczności do programu bardziej klasycznego).
- d) Zwiększenie obecności orkiestry i chóru w transmisjach i retransmisjach radiowych poprzez wzmocnienie współpracy z Polskim Radiem (co, dzięki EBU również przełoży się na zwiększenie odbioru w Europie).
- e) Zwiększenie obecności orkiestry i chóru na platformach cyfrowych poprzez rozwój katalogu nagrań audio-video na YouTube
- f) Poszerzenie repertuaru chóralnego o ambitne dzieła symfoniczno-wokalne i współczesne kompozycje.
- g) Pozyskanie środków na zakup najwyższej klasy instrumentów dla orkiestry.
- h) Zadbanie o jak największą atrakcyjność wynagrodzeń muzyków.

Jednym z najsilniejszych czynników wpływających na rozwój orkiestry i doskonalenie jej poziomu artystycznego jest współpraca z wybitnymi dyrygentami. Kontakt z wielkimi twórcami, obserwowanie ich metod pracy oraz ich podejścia do interpretacji nie tylko inspirowe, ale także kształtuje zespół, harmonizuje i wzbogaca jego brzmienie. Trzonem tej pracy nad jakością brzmienia i kunsztem wykonawczym będzie regularna współpraca z Dyrektorem Artystycznym orkiestry Maestro Krzysztofem Urbańskim. Współpraca z zapraszającymi do projektów dyrygentami z kraju i zagranicy umożliwi dalszy rozwój i rozwinięcie umiejętności elastycznego i otwartego podejścia zespołu. Celem będzie pozyskanie do współpracy artystów o największym doświadczeniu i artyzmie. Ze względów finansowych kluczowe w strategii długofalowej będzie również nawiązywanie relacji z dobrze zapowiadającymi się dyrygentami na wczesnym etapie kariery.

Aby orkiestra i chór mogły w pełni rozwinąć swój potencjał, kluczowe jest zwiększenie międzynarodowej rozpoznawalności marki Filharmonii Narodowej. Istotną rolę w tym procesie może odegrać obecność

w mediach cyfrowych i radiowych. Dlatego zamierzam wzmocnić współpracę z Polskim Radiem oraz położyć nacisk na strategiczne rozwijanie katalogu nagrań audio-video na YT, aby skuteczniej dotrzeć do polskiej i zagranicznej publiczności, jednocześnie wzmacniając markę FN i promując polską kulturę na świecie.

Inwestycja w zakup najwyższej klasy instrumentów (w tym również instrumentów smyczkowych, co niestety wiąże się z dużymi kosztami) przyczyni się znacząco do zwiększenia możliwości technicznych i wykonawczych muzyków wykonujących partie solistyczne i orkiestrowe oraz do poprawy jakości brzmienia całej orkiestry.

Orkiestra i chór Filharmonii Narodowej to bez wątpienia jedne z najlepszych profesjonalnych zespołów muzycznych w Polsce, a mam ambicję, aby stały się również wiodące w Europie. Zwiększenie atrakcyjności wynagrodzeń muzyków wpłynie korzystnie na przyciągnięcie w przesłuchaniach konkursowych najzdolniejszych instrumentalistów i wokalistów z kraju i zagranicy.

CEL STRATEGICZNY 2

Filharmonia Narodowa jako społecznie odpowiedzialna instytucja kultury, bliska i ważna dla społeczności.

- a) FN jako instytucja wyznaczająca trendy i spajająca środowisko instytucji zajmujących się kulturą – inicjowanie wspólnych działań, zapraszanie do dyskusji, wzmacnianie głosu środowiska, uczestnictwo w tworzeniu systemowych rozwiązań.
- b) Budowanie relacji z publicznością i włączenie nowych segmentów odbiorców (w tym zagrożonych wykluczeniem) poprzez:
 - różnorodny program kierowany do zróżnicowanej publiczności, uwzględniający potrzeb i bariery (np. neuroróżnorodność, niewidomi, głusi, mniejszości narodowe i inne specjalne potrzeby);
 - testowanie nowych formatów wydarzeń w i poza siedzibą FN;
 - prezentowanie repertuaru na styku różnych dziedzin (sztuka, nauka, technologia).
- c) Budowanie zaangażowania i lojalności publiczności poprzez:
 - kontynuowanie programu prób generalnych otwartych dla publiczności,
 - tworzenie nowych inicjatyw zachęcających do współdziałania, np. zajęć ze śpiewu amatorskiego (np. chór amatorski),
 - tworzenie nowych inicjatyw włączających odbiorców w życie codzienne FN (np. seria spotkań z pracownikami FN na co dzień niewidocznymi dla melomanów, pokazująca pracę za kulisami, wolontariaty kompetencyjne, kampanie w mediach społecznościowych).
- d) Budowanie kompetencji kulturowych i nawyków przyszłej publiczności poprzez najwyższej jakości program edukacyjny i upowszechnieniowy skierowany do młodego pokolenia, wychodząc z założenia, że najlepszym sposobem na kształtowanie przyszłego wytrawnego słuchacza jest prezentowanie muzyki najwyższych lotów. Oprawa prezentacji muzycznych, czyli narracja, animacja, przestrzeń, powinna być dostosowana do wieku odbiorców, a poziom artystyczny zawsze powinien pozostawać jak najwyższy.
- e) Gromadzenie i analiza danych o publiczności – ich zachowaniach, przyzwyczajeniach, potrzebach – do jak najlepszego komunikowania oferty i programowania.
- f) Budowanie wizerunku FN jako marki otwartej, radosnej, nowoczesnej z jednoczesnym poszanowaniem dla tradycji.
- g) Wypracowanie włączającej, otwartej, przejrzystej, atrakcyjnej komunikacji o marce FN i programie.

- h) Jak najlepsze korzystanie z dostępnych kanałów komunikacji, dostosowanie komunikatów w poszczególnych kanałach do określonej grupy odbiorców.
- i) Stworzenie ciała doradczego (Rada Programowa) złożonego z zewnętrznych ekspertów z Polski i zagranicy (wybitnych artystów, przedstawicieli instytucji kultury, ekspertów z obszaru muzyki, ale też biznesu i komunikacji).
- j) Zainicjowanie strategii zrównoważonego rozwoju Instytucji.

Filharmonia Narodowa w mojej wizji to instytucja odpowiedzialna społecznie, prezentująca program ambitny a jednocześnie inkluzywny. Chciałabym, aby stali bywalcy utwierdzali się w przekonaniu, że w FN mogą się spodziewać muzyki na najwyższym poziomie, a jednocześnie, żeby na tyle ufali instytucji, żeby się otworzyć na nowe twórcze odkrycia czy to w repertuarze, sposobie prezentacji, czy formacie. Dla nowych odbiorców FN będzie otwarta, przyjazna, zapraszająca do uczestnictwa, pobudzająca do zaciekawienia i zauroczenia pięknem muzyki.

Filharmonia Narodowa ma szansę odegrać ważną rolę w czasach, kiedy coraz częściej zadawane są pytania o przyszłość muzyki klasycznej. Dlatego zależy mi na zaangażowaniu się w integrację środowiska artystycznego. Chcę, aby FN inicjowała dyskusje i poszukiwania, czynnie współtworzyła nową rzeczywistość uczestnictwa w kulturze, rozumiała i mądrze korzystała z rozwijających się technologii, była miejscem, które odpowiada na rosnące potrzeby „wagarowania od codzienności”.

Kluczem do zwiększenia zaangażowania odbiorców jest przejrzysta i dostosowana do potrzeb konkretnych grup komunikacja, dlatego – wykorzystując potencjał danych – chcę zwiększyć atrakcyjność komunikatów o ofercie programowej instytucji, ale również pobudzać zainteresowanie tą dziedziną sztuki, edukować, rozwijać gusta.

CEL STRATEGICZNY 3

FN jako sprawnie zarządzana nowoczesna instytucja w pełni wykorzystująca kompetencje i infrastrukturę.

- a) Wdrożenie kultury organizacyjnej wspierającej współpracę i dzielenie się wiedzą.
- b) Zwiększenie produktywności instytucji poprzez informatyzację (wzrost jakości pracy, wymiany informacji, eliminowanie powtarzalnych czynności możliwych do zautomatyzowania, a skupienie się na przedsięwzięciach unikalnych i kreatywnych):
 - udrożnienie przepływu informacji (elektroniczny obieg dokumentów),
 - wprowadzenie nowoczesnych technologii zarządzania, w tym systemów CRM do optymalizacji sprzedaży biletów i analizy danych publiczności,
 - budowanie umiejętności i kultury korzystania z narzędzi i technologii (w tym sztucznej inteligencji)
- c) Rozwój kompetencji i wzmocnienie talentów – programy rozwojowe, szkolenia, warsztaty, wizyty studyjne.
- d) Optymalizacja procesów i aktualizacja procedur w kluczowych obszarach (finanse, HR, PZP, organizacja wydarzeń, obsługa publiczności).
- e) Utrzymanie stabilnej sytuacji finansowej: sprawne zarządzanie finansami, zwiększenie przychodów własnych z tytułu sprzedaży biletów i najmu przestrzeni, zwiększenie świadomości i odpowiedzialności za budżet w poszczególnych komórkach organizacji.
- f) Poszukiwanie alternatywnych źródeł funduszy – zwiększenie wpływów od sponsorów, doprowadzenie do dłuższych niż 12 miesięcy kontraktów sponsorskich, organizacja ekskluzywnych wydarzeń ukierunkowanych na pozyskanie funduszy, pozyskiwanie grantów.
- g) Wzmocnienie kadry zarządzającej poprzez utworzenie drugiego stanowiska zastępcy dyrektora, co pozwoli na skuteczniejsze wdrażanie strategii (w tym celu konieczna będzie zmiana statutu instytucji).

mer

- h) Nawiązanie współpracy z europejskimi instytucjami muzycznymi – wymiana wiedzy i doświadczeń (np. Konserthuset Stockholm, De Singel Antwerp, Orchestre Philharmonique Royal de Liège).

Filharmonia Narodowa potrzebuje nowoczesnego podejścia, jeśli chodzi o zarządzanie komunikacją wewnętrzną i zewnętrzną, współpracę czy obieg dokumentów. Wdrożenie odpowiedniego systemu informatycznego pozwoli na optymalizację działań (w tym również zautomatyzowanie niektórych z nich), skrócenie czasu ich realizacji, zapewnienie dostępu do informacji większej liczby osób oraz zwiększenie kontroli procesów – co w efekcie przyczyni się do oszczędności oraz zwiększenia bezpieczeństwa informacji. Przełoży się to na efektywniejsze wykorzystanie unikalnych kompetencji i talentów pracowników, poprzez zmniejszenie ich zaangażowania w prace formalne i powtarzalne.

Zależy mi na budowaniu kultury organizacyjnej ukierunkowanej na współpracę i dzielenie się wiedzą, gdzie panuje uwspólnione poczucie odpowiedzialności za działania instytucji. Będę wzmacniać kompetencje menedżerskie oraz postawy inspirujące do rozwoju zawodowego. Korzystając z moich kontaktów i relacji międzynarodowych chciałabym doprowadzić do bliskiej współpracy z jedną z europejskich instytucji muzycznych i umożliwić pracownikom rozwój zawodowy polegający na wymianie doświadczeń i dobrych praktyk.

Budynek Filharmonii Narodowej – od niedawna objęty ochroną konserwatora zabytków – z troski o dziedzictwo, ale i ze względów bezpieczeństwa wymaga szczególnej uwagi. Zależy mi na wnikliwym rozpoznaniu potrzeb inwestycyjnych i remontowych – zarówno w zakresie utrzymania gmachu w dobrym stanie, jak i zapewnienia akustyce i nagłośnieniu sali jak najlepszych dostępnych technologii.

Kwestią niezwykle istotną dla utrzymania stabilności finansowej Instytucji i realizacji niniejszej strategii będzie pozyskanie dodatkowych źródeł finansowania, w tym celu zamierzam prowadzić aktywną politykę sprzedaży, pozyskiwania sponsorów i budowania relacji z partnerami biznesowymi.



Plan działania

Poniżej przedstawiam plan realizacji celów strategicznych z przypisanymi na poszczególne sezony działaniami oraz miernikami oceny ich realizacji.

Sezon 2025/26

Cel strategiczny 1: Rozwój poziomu artystycznego zespołów orkiestry i chóru oraz wzmocnienie uznania dla nich na arenie europejskiej i międzynarodowej.

Zadania i działania (realizowane w ścisłej współpracy z Dyr. Artystycznym):

1. Realizacja planów repertuarowych maestro Urbańskiego;
2. Pozyskanie dyrygentów o światowej renomie do współpracy z FN w kolejnych sezonach;
3. Pozyskanie do współpracy młodych wschodzących gwiazd dyrygentury (korzystne z uwagi na ograniczony budżet instytucji);
4. Budowanie i rozwijanie relacji partnerskich z agencjami oraz salami koncertowymi w Europie w celu organizacji w przyszłości koncertów i tras;
5. Zapewnienie obecności orkiestry i chóru na festiwalach i wydarzeniach krajowych o międzynarodowym zasięgu (takich, jak Konkurs Chopinowski, Warszawska Jesień, Eufonie, Wroclavia Cantans, Chopin i Jego Europa);
6. Opracowanie strategii nagraniowej FN;
7. Rewizja regulaminu wynagradzania artystów, w tym sposobu przyznawania i wysokości dodatków (m.in. ponadnormówek).

Cel strategiczny 2: FN jako społecznie odpowiedzialna instytucja kultury.

Zadania i działania

1. Zebranie dostępnych danych o publiczności;
2. Audyt dostępności budynku i strony internetowej FN;
3. Opracowanie strategii rozwoju publiczności w działaniach organizacyjnych i programowych FN;
4. Kontynuacja i rozwój wolontariatu;
5. Zainicjowanie współpracy z sąsiedzkimi instytucjami kultury w celu wymiany doświadczeń o odbiorcach i ich potrzebach;
6. Rozwój programu otwartych prób generalnych;

Cel strategiczny 3: FN jako sprawnie zarządzana nowoczesna instytucja w pełni wykorzystująca kompetencje i infrastrukturę.

Zadania i działania

1. Pogłębione poznanie i zrozumienie zespołu, kultury organizacyjnej i zasad funkcjonowania instytucji;
 2. Pogłębiona analiza procesów i procedur;
 3. Zmiana statutu i regulaminu organizacyjnego;
 4. Powołanie drugiego wicedyrektora;
 5. Wdrożenie zasad komunikacji i współpracy;
 6. Przeprowadzenie rekrutacji na stanowiska menedżera orkiestry i menedżera chóru;
- 

7. Opracowanie harmonogramu wdrożeń niezbędnych narzędzi i systemów na kolejne lata;
8. Nawiązanie relacji z wybraną instytucją europejską w celu wymiany wiedzy i doświadczeń;
9. Opracowanie długofalowej strategii pozyskiwania sponsorów i darczyńców;
10. Utrzymanie lub zwiększenie środków od sponsorów i darczyńców;
11. Audyt potrzeb remontowych i inwestycyjnych budynku.

Mierniki realizacji celów

Cel strategiczny	Wskaźnik	Wartość początkowa	Wartość docelowa	Sposób pomiaru	Finansowanie
1/1	Liczba koncertów/wydarzeń	Liczba koncertów zaplanowanych na sezon 2025/26	Liczba zrealizowanych koncertów/wydarzeń nie mniejsza niż zaplanowana	Raport po zakończonym sezonie	dotacja podmiotowa, partnerzy
1/2-5	Potwierdzone daty i repertuar z dyrygentami, artystami; przeprowadzone rozmowy agencjami i innymi partnerami	brak danych*	co najmniej 5 umów podpisanych na kolejny sezon artystyczny	Zarejestrowane umowy na sezon 2026/27	dotacje podmiotowa i celowe
1/5	Obecność orkiestry i/lub chóru na festiwalach i wydarzeniach o międzynarodowym zasięgu	4	co najmniej 4 koncerty	Sprawozdanie z działalności Instytucji na koniec roku 2026	dotacje podmiotowa i celowe
1/6	Dokument strategii nagraniowej zatwierdzony przez Dyрекcję	0	1 dokument	Sprawozdanie z działalności instytucji na koniec roku 2026	dotacja podmiotowa
2/1	Zebrane w dokument informacje o publiczności i źródłach danych o publiczności FN i muzyki klasycznej w ogóle	1 dokument - badania publiczności FN z 2022 r.	1 zaktualizowany dokument – z danymi, wnioskami i rekomendacjami	Sprawozdanie z działalności instytucji na koniec roku 2026	dotacja podmiotowa
2/2	Poziom dostępności w FN (w tym strony www FN)	Brak dokumentu	Opublikowany dokument audytu wraz z rekomendacjami i planem działań	Sprawozdanie z działalności instytucji na koniec roku 2026	dotacja celowa lub dotacja podmiotowa
2/3-6	Poziom zaangażowania wybranych segmentów publiczności	brak danych*	Zatwierdzony przez Dyрекcję Dokument strategii rozwoju publiczności, w tym plan działań testowych włączających i angażujących różne grupy publiczności	Sprawozdanie z działalności instytucji na koniec roku 2026	dotacja celowa lub dotacja podmiotowa

3/2	Aktualność i poprawność wymaganych procedur	nd	Lista procedur do utworzenia lub aktualizacji opracowana	Lista opublikowanych procedur	dotacja podmiotowa
3/3	Adekwatność Statutu i Regulaminu organizacyjnego FN do faktycznych potrzeb	nd	Nowy statut i regulamin org. zatwierdzony przez Organizatora i wdrożony w instytucji	Nowe dokumenty opublikowane na BIP	dotacja podmiotowa
3/6	Uzupełnione wakaty na stanowisku menadżera orkiestry i chóru	0	Zatrudniona co najmniej 1 osoba na stanowisku menadżera orkiestry i/lub chóru	Dokumenty wewnętrzne instytucji	dotacja podmiotowa
3/4-5, 7-8	Poziom satysfakcji i motywacji pracowników i pracowniczek FN (anonimowa ankieta w ramach kontroli zarządczej)	brak danych*	Wynik ankiety będzie punktem wyjścia do analizy i ustalenia celów na kolejne lata	Wyniki kontroli zarządczej	dotacja podmiotowa
3/9-10	Wartość świadczeń i środków od partnerów, sponsorów i darczyńców	ok. 0,8 mln (do potwierdzenia) *	Co najmniej utrzymanie wartości z roku 2024	Sprawozdanie finansowe na koniec roku 2026	nd
3/11	Stan infrastruktury FN	brak danych*	Opracowany dokument audytu potrzeb remontowych i inwestycyjnych budynku wraz z propozycją planu działań	Sprawozdanie z działalności Instytucji na koniec roku 2026	do decyzji w zależności od wyników audytu

* zobowiązuję się do uzupełnienia wartości mierników po uzyskaniu danych, niezwłocznie po objęciu funkcji dyrektora

Sezon 2026/27

Cel strategiczny 1: Rozwój poziomu artystycznego zespołów orkiestry i chóru oraz wzmocnienie uznania dla nich na arenie europejskiej i międzynarodowej

Zadania i działania (realizowane w ścisłej współpracy z Dyr. Artystycznym):

1. Realizacja planów repertuarowych maestro Urbańskiego;
2. Potwierdzenie artystów i programu na sezon 2027/28;
3. Prace programowe z Dyrektorem Artystycznym na sezony 2028/2029 i 2029/30;
4. Rozpoczęcie prac nad potwierdzeniem nazwiska Dyrektora Artystycznego orkiestry od sezonu 2028/2029;
5. Kontynuacja pozyskiwania dyrygentów i solistów o światowej renomie do współpracy z FN w kolejnych sezonach;
6. Dalsze rozwijanie relacji partnerskich z agencjami i salami koncertowymi w Europie w celu organizacji zagranicznych tras i koncertów;
7. Zaplanowanie występów orkiestry za granicą w sezonie 2027/28 i 2028/29;
8. Zapewnienie obecności orkiestry i chóru na festiwalach i wydarzeniach krajowych o międzynarodowym zasięgu (takich, jak Konkurs Chopinowski, Warszawska Jesień, Eufonie, Wratislavia Cantans, Chopin i Jego Europa);
9. Realizacja strategii nagraniowej i dystrybucyjnej.

Cel strategiczny 2: FN jako społecznie odpowiedzialna instytucja kultury

Zadania i działania

1. Realizacja pogłębionych badań publiczności;
2. Opracowanie nowej strategii komunikacji marki FN i angażowania publiczności;
3. Wprowadzenie nowego formatu koncertu/projektu skoncentrowanego na angażowaniu publiczności;
4. Zwiększenie zasięgu mediów społecznościowych (FB i IG);
5. Stworzenie i udostępnienie deklaracji dostępności FN;
6. Stworzenie i udostępnienie polityki środowiskowej FN;
7. Uruchomienie wolontariatu kompetencyjnego;
8. Stworzenie zewnętrznego ciała doradczego złożonego z ekspertów z Polski i zagranicy;
9. Dotarcie w mediach społecznościowych do nowych grup odbiorców (młodzieży i biznesu).

Cel strategiczny 3: FN jako sprawnie zarządzana nowoczesna instytucja w pełni wykorzystująca kompetencje i infrastrukturę.

Zadania i działania

1. Wdrożenie programu rozwojowego talentów;
2. Podejmowanie kolejnych kroków we wdrażaniu współodpowiedzialności za zarządzanie kosztami instytucji;
3. Wdrożenie pierwszego etapu elektronicznego obiegu dokumentów oraz przeprowadzenie szkoleń pracowników z użytkowania nowego systemu;
4. Realizacja wizyt studyjnych pracowników w partnerskiej instytucji w celu pozyskania wiedzy i wymiany doświadczeń;

5. Wdrożenie strategii pozyskiwania partnerów, sponsorów i darczyńców;
6. Zwiększenie świadczeń i środków od partnerów, sponsorów i darczyńców;
7. Stworzenie strategii wynajmów i optymalizacja ich realizacji;
8. Zwiększenie zaangażowania etatowych muzyków FN do realizacji projektów kameralnych i edukacyjnych (za dodatkowym wynagrodzeniem), co pozwoli na zapewnienie najwyższej jakości tychże (ograniczenie zlecania realizacji zadań przez podmioty zewnętrzne jedynie do usług, których instytucja nie może zrealizować opierając się na zasobach i kompetencjach własnych);
9. Usprawnienie przepływu informacji między poszczególnymi komórkami instytucji (w tym przekazywanie muzykom planów programowych wraz z obsadami z co najmniej 3-miesięcznym wyprzedzeniem).

Mierniki realizacji celów

Cel strategiczny	Wskaźnik	Wartość początkowa	Wartość docelowa	Sposób pomiaru	Finansowanie
1/1	Liczba koncertów/wydarzeń	Liczba koncertów w zaplanowanych na sezon 2026/27	Liczba zrealizowanych koncertów/wydarzeń nie mniejsza niż zaplanowana	Raport po zakończonym sezonie	dotacja podmiotowa, partnerzy
1/2-5	Potwierdzone daty i repertuar z dyrygentami, artystami; przeprowadzone rozmowy agencjami i innymi partnerami	5	co najmniej 5 umów podpisanych na kolejny sezon artystyczny	Zarejestrowane umowy na sezon 2027/28	dotacje podmiotowa i celowe
1/6	Liczba potwierdzonych zagranicznych koncertów	nd	co najmniej 1 data zagranicznego koncertu na sezon 2027/28 lub 2028/29 potwierdzona	Plany koncertowe na sezony 2027/28 i 2028/29	dotacja podmiotowa i celowe
1/8	Obecność orkiestry i/lub chóru na festiwalach i wydarzeniach o międzynarodowym zasięgu	4	co najmniej 4 koncerty	Raport po zakończonym sezonie	dotacje podmiotowa i celowe
2/1-2	Świadomość i znajomość marki FN	nd	Badanie świadomości i znajomości marki FN. Wynik badania będzie benchmarkiem do planowania celów na kolejne lata	Raport z badania	dotacja podmiotowa lub finansowanie zewnętrzne (partnerzy)
2/1-3	Liczba nowych formatów wydarzeń	nd	co najmniej 1 nowy format wydarzeń wdrożony	Raport po zakończonym sezonie	dotacja podmiotowa lub celowa
2/4	Zasięgi mediów społecznościowych FN -	brak danych	FB – wzrost o minimum 10% względem roku	Dane z analityki SM	dotacja podmiotowa

Wier

	Facebook i Instagram	*	poprzedniego; IG – wzrost o minimum 10% względem roku poprzedniego		wa
2/5-6	Poziom świadomości działań FN w zgodzie z agendą ESG pośród pracowników	do zbadania	Opracowanie deklaracji dostępności i polityki środowiskowej	Sprawozdanie z działalności instytucji na koniec roku 2027	dotacja podmiotowa
2/7	Liczba wolontariuszy kompetencyjnych	0	Co najmniej 1 wolontariusz w roku	Sprawozdanie z działalności instytucji na koniec roku 2027	dotacja podmiotowa
2/8	Liczba osób, które przyjęły zaproszenie do ciała doradczego FN	0	Co najmniej 5 osób, w tym co najmniej 2 z zagranicy	Sprawozdanie z działalności instytucji na koniec roku 2027	dotacja podmiotowa
2/9	Dotarcie do grup odbiorców korzystających z TikTok i LinkedIn	0	Utworzenie kanałów FN na TikTok i LinkedIn	Analityka mediów społecznościowych	dotacja podmiotowa
3/1	Poziom kompetencji kluczowych osób kadry FN	do zbadania	Co najmniej 10 osób uczestniczyło w cyklu szkoleniowym złożonym z co najmniej 2 dni pracy rozwojowej	Raport z realizacji programu	dotacja podmiotowa, środki własne, Erasmus+
3/2-3	Efektywność zarządzania przepływem dokumentów	0 rodzajów dokumentów, dla których funkcjonuje obieg elektroniczny	Dla co najmniej 1 rodzaju dokumentów (wnioski, umowy, faktury, pisma, etc.) funkcjonuje obieg elektroniczny	Sprawozdanie z działalności instytucji na koniec roku 2027	dotacja celowa lub środki od partnera zewnętrznego
3/4	Liczba wizyt studyjnych pracowników FN	0	Co najmniej 1 wizyta studyjna w instytucji partnerskiej zrealizowana	Sprawozdanie z wizyty studyjnej	dotacja podmiotowa
3/6-7	Wartość świadczeń i środków od partnerów, sponsorów i darczyńców	0,8 mln	Zwiększenie wartości świadczeń o minimum 0,5 mln	Sprawozdanie finansowe	Środki własne
3/8	Efektywność realizacji wynajmów w zgodzie z procedurami instytucji publicznej	nd	Procedura wynajmów, ich komunikacji i obsługi wdrożona	Sprawozdanie z działalności instytucji na koniec roku 2027	środki własne lub finansowanie zewnętrzne
3/9	Liczba wydarzeń kameralnych/edukacyjnych angażujących	brak danych *	Zaangażowanie etatowych muzyków FN do co najmniej 4 projektów	Sprawozdanie z działalności instytucji na	dotacja podmiotowa,

	etatowych muzyków FN		kameralnych i/lub edukacyjnych	koniec roku 2027	sponsorzy, przychody własne
--	----------------------	--	-----------------------------------	---------------------	-----------------------------------

** zobowiązuję się do uzupełnienia wartości mierników po uzyskaniu danych niezwłocznie po objęciu funkcji dyrektora*

Sezon 2027/28

Cel strategiczny 1: Rozwój poziomu artystycznego zespołów orkiestry i chóru oraz wzmocnienie uznania dla nich na arenie europejskiej i międzynarodowej.

Zadania i działania (realizowane w ścisłej współpracy z Dyr. Artystycznym):

1. Realizacja planów repertuarowych na sezon 2027/28;
2. Potwierdzenie artystów i programu na sezon 2028/29;
3. Przedłużenie umowy z obecnym Dyrektorem Artystycznym lub podpisanie umowy z nowym dyrektorem od sezonu 2028/29.
4. Kontynuacja pozyskiwania dyrygentów i solistów o światowej renomie do współpracy z FN w kolejnych sezonach;
5. Dalsze rozwijanie relacji partnerskich z agencjami i salami koncertowymi w Europie w celu organizacji zagranicznych tras i koncertów;
6. Zaplanowanie występów orkiestry za granicą w sezonie 2028/29 i 2029/30;
7. Zapewnienie obecności orkiestry i chóru na festiwalach i wydarzeniach krajowych o międzynarodowym zasięgu (takich, jak Konkurs Chopinowski, Warszawska Jesień, Eufonie, Wratislavia Cantans, Chopin i Jego Europa);
8. Realizacja strategii nagraniowej i dystrybucyjnej.

Cel strategiczny 2: FN jako społecznie odpowiedzialna instytucja kultury.

Zadania i działania

1. Wdrożenie kampanii komunikacyjnych opartych na pozyskanych w badaniach danych o publiczności;
2. Zwiększenie zasięgu mediów społecznościowych (FB i IG);
3. Pozyskanie zasięgów w komunikacji z nowymi grupami odbiorców (młodzież, przedstawiciele biznesu);
4. Wdrożenie zaleceń z audytu dostępnościowego budynku i strony internetowej;
5. Rozwój wolontariatu kompetencyjnego;
6. Realizacja pierwszego posiedzenia nowego ciała doradczego FN;
7. Zaangażowanie wybranej grupy odbiorców (seniorzy, młodzież szkolna, studenci) we wspólne stworzenie wydarzenia/cyklu wydarzeń odpowiadającego na ich potrzeby;
8. Realizacja projektu łączącego muzykę z inną dziedziną sztuki lub nauką.

Cel strategiczny 3: FN jako sprawnie zarządzana nowoczesna instytucja w pełni wykorzystująca kompetencje i infrastrukturę

Zadania i działania

1. Kontynuacja programu rozwojowego talentów;
2. Wzmocnienie współpracy między kadrą kierowniczą działów nieartystycznych;
3. Wdrożenie kolejnych etapów elektronicznego obiegu dokumentów oraz przeprowadzenie szkoleń pracowników;
4. Rozwijanie współpracy z platformą streamingową;
5. Utrzymanie bądź zwiększenie poziomu finansowania od sponsorów;
6. Audyt i optymalizacja kosztów utrzymania budynku;

7. Zwiększenie zysków instytucji z tytułu najmów.

Mierniki realizacji celów

Cel strategiczny	Wskaźnik	Wartość początkowa	Wartość docelowa	Sposób pomiaru	Finansowanie
1/1	Liczba koncertów/wydarzeń	Liczba koncertów zaplanowanych na sezon 2027/28	Liczba zrealizowanych koncertów/wydarzeń nie mniejsza niż zaplanowana	Sprawozdanie z działalności instytucji na koniec roku 2028	dotacja podmiotowa, partnerzy
1/2-3	Potwierdzone daty i repertuar z dyrygentami, artystami; przeprowadzone rozmowy agencjami i innymi partnerami	5	co najmniej 5 umów podpisanych na kolejny sezon artystyczny	Zarejestrowane umowy na sezon 2028/29	dotacje podmiotowa i celowe
¼-5	Liczba potwierdzonych zagranicznych koncertów	1	co najmniej 1 data zagranicznego koncertu na sezon 2028/29 lub 2029/30 potwierdzona	Plany koncertowe na sezony 2028/29 i 2029/30	dotacja podmiotowa i celowe
1/6	Obecność orkiestry i/lub chóru na festiwalach i wydarzeniach o międzynarodowym zasięgu	4	co najmniej 5 koncertów	Sprawozdanie z działalności instytucji na koniec roku 2028	dotacje podmiotowa i celowe
2/1	Liczba kampanii komunikacyjnych zrealizowanych na podstawie wniosków z badań i strategii rozwoju publiczności	0	Co najmniej 1 kampania oparta na pozyskanych w badaniach danych o publiczności	Sprawozdanie z działalności instytucji na koniec roku 2028	dotacja podmiotowa, partnerzy
2/2-3	Zasięgi mediów społecznościowych FN - Facebook i Instagram	Dane z poprzedniego roku	FB – wzrost o minimum 5% względem roku poprzedniego; IG – wzrost o minimum 5% względem roku poprzedniego, LinkedIn – co najmniej 500 odbiorców, TikTok – co najmniej 500 odbiorców	Dane z analityki SM	dotacja podmiotowa
2/5	Liczba wolontariuszy kompetencyjnych	co najmniej 1	Co najmniej 2 wolontariuszy w roku	Sprawozdanie z działalności instytucji na koniec roku 2028	dotacja podmiotowa
2/7	Liczba projektów, w których powstanie zaangażowano wybraną grupę odbiorców	0	Dokument koncepcji co najmniej 1 projektu, do którego	Sprawozdanie z działalności instytucji na koniec roku	dotacja podmiotowa i/lub zewnętrzne

mer

			powstania była zaangażowana wybrana grupa odbiorców FN	2028	źródło finansowania
2/8	Liczba wydarzeń łączących muzykę z inną dziedziną	0	Co najmniej 1 projekt na styku muzyki z inną dziedzin sztuki lub nauką	Sprawozdanie z działalności instytucji na koniec roku 2028	dotacja podmiotowa, celowa lub inne źródło finansowania
3/1-2	Poziom kompetencji kluczowych osób kadry FN	10 osób przeszkolonych (cykl szkoleniowy złożonym z co najmniej 2 dni pracy rozwojowej)	Co najmniej 5 osób uczestniczyło w cyklu szkoleniowym złożonym z co najmniej 2 dni pracy rozwojowej ukierunkowanej na współpracę	Raport z realizacji programu, ankiety uczestników, ankieta kontroli zarządczej	dotacja podmiotowa, środki własne, Erasmus+
3/3	Efektywność zarządzania przepływem dokumentów	1 rodzaj dokumentów z elektronicznym obiegiem	Dla co najmniej 3 rodzajów dokumentów (wnioski, umowy, faktury, pisma, etc.) funkcjonuje obieg elektroniczny	Sprawozdanie z działalności instytucji na koniec roku 2028	dotacja celowa lub środki od partnera zewnętrznego
3/5	Wartość świadczeń i środków od partnerów, sponsorów i darczyńców	1,3 mln	Utrzymanie wartości świadczeń co najmniej na tym samym poziomie	Sprawozdanie finansowe na koniec roku 2028	środki własne
3/7	Wartość przychodu z tytułu najmu przestrzeni	brak danych*	Zwiększenie przychodów instytucji z tytułu najmu przestrzeni o wartość do uzgodnienia po analizie stanu obecnego	Sprawozdanie finansowe na koniec roku 2028	środki własne

* zobowiązuję się do uzupełnienia wartości mierników po uzyskaniu danych niezwłocznie po objęciu funkcji dyrektora

Koncepcja działalności artystyczno-publicznej Filharmonii Narodowej

W obszarze programu artystycznego stawiam na ścisłą współpracę z Dyrektorem Artystycznym Krzysztofem Urbańskim i wspieranie jego wizji i misji dla zespołu orkiestrowego i całej instytucji. Pierwsze dwa sezony 2025/26, 2026/27 będą realizacją repertuaru zaplanowanego przez Dyrektora Artystycznego, co wynika zarówno z uznania dla wysokich kompetencji maestro Urbańskiego, jak i świadomości praktyki funkcjonowania instytucji muzycznych zapraszających do współpracy artystów najwyższej klasy, gdzie programy projektów koncertowych ustala się w wyprzedzeniu co najmniej 2 sezonów. Przygotowując się do konkursu odbyłam rozmowę z Dyrektorem Artystycznym, podczas której przedstawił mi on ideę programu artystycznego i kierunku rozwoju instytucji, która współgra z moim myśleniem o Filharmonii Narodowej.

W kolejnym sezonie (2027/28) zakładam współpracę przy tworzeniu programu realizując cel strategiczny 1 oraz uwzględniając wytyczne maestro, czy to jeśli chodzi o misję wprowadzenia do programu żelaznego repertuaru symfonicznego (symfonie Ludwiga van Beethovena, Johannes Brahmsa, Piotra Czajkowskiego, Gustava Mahlera) czy prezentację polskiej muzyki (m.in. twórczość Karola Szymanowskiego, Grażyny Bacewicz, Witolda Lutosławskiego i innych polskich wielkich).

Wierzę głęboko w wartość misyjną programów edukacyjnych i popularyzatorskich, dlatego zależy mi na tym, aby nie traktować „po macoszemu” wydarzeń koncertowych pozasymfonicznych – kameralistyki, wydarzeń edukacyjnych, oraz innych formatów koncertowych. Cieszę się, że moje przekonania są zbieżne z myśleniem Dyrektora Urbańskiego, co potwierdziło się w naszej rozmowie. Planuję podjąć się wspólnego wyznaczenia w tym obszarze nowego podejścia.

Chciałabym, aby propozycja programowa Filharmonii Narodowej odpowiadała na trzy postawione we wstępie pytania.

Co oznacza dla instytucji być narodową w drugim ćwierćwieczu naszego stulecia?

W sferze stylistyczno-gatunkowej trudno wyobrazić sobie taką instytucję inaczej niż prezentującą swoim odbiorcom kompozytorów polskich, czy w ogóle zachodnich, ostatnich sześciu stuleci. Ale też nie sposób się do takiego podejścia ograniczyć. Czyż równie znaczącym jej wyrazem nie jest odradzająca się właśnie – paradoksalnie w największych ośrodkach miejskich – wiejska muzyka tradycyjna? Zwłaszcza, jeśli spojrzymy na nią z perspektywy nie tylko zawartości estetycznej, lecz także funkcji – nośnika zbiorowej pamięci oraz (co szczególnie istotne wobec pogłębiającej się polaryzacji politycznej polskiego społeczeństwa) spoiwa, tego co „ludowe”, z tym, co „narodowe”. A jeśli chodzi o reakcję na gwałtowne przemiany na styku technologii i estetyki – czy istotnych odpowiedzi nie dostarcza dorobek polskiej muzyki eksperymentalnej, zogniskowany w fenomenie rekonstruowanego przez Muzeum Sztuki Nowoczesnej Studia Eksperymentalnego Polskiego Radia? A co z innymi formami współczesnej kultury muzycznej, rozwijanymi od dziesięcioleci także przez polskich artystów, i nabierającymi wciąż na nowo lokalnych rysów? Filharmonia Narodowa powinna w jeszcze większym stopniu stać się przestrzenią i instytucjonalnym moderatorem debaty o pojęciu muzyki i kultury narodowej oraz ich znaczeniu dla współczesnej wspólnoty.

Oczywiście rdzeniem działalności Filharmonii Narodowej pozostanie pielęgnowanie kanonu muzyki polskiej i zachodniej oraz związany z nim rozwój kompetencji zespołu orkiestrowego – jeden

z najważniejszych celów postawionych sobie na czas swojej kadencji przez Dyrektora Artystycznego Krzysztofa Urbańskiego. Umacnianie pozycji warszawskich filharmoników jako wiodącej europejskiej siły symfonicznej nie wyklucza wszak wykorzystania do realizacji misji także pozostałych, materialnych i niematerialnych, zasobów instytucji. Przykładem takich praktyk jest oczywiście przekraczająca granice epoki i stuleci współpraca z Międzynarodowym Konkursem Pianistycznym im. Fryderyka Chopina oraz Międzynarodowym Festiwalem Muzyki Współczesnej „Warszawska Jesień” – wielkimi i o globalnej sile oddziaływania osiągnięciami polskiej kultury muzycznej, zarówno w wymiarze artystycznym, intelektualnym, jak też marketingowym. Filharmonia Narodowa, będąca niegdyś akuszerką tych fenomenów, powinna pogłębiać obie relacje i wykorzystywać ich potencjał także w bieżącym programowaniu. Obszarami o podobnym, choć wymagającym wieloletnich inwestycji potencjale wydają się dziś choćby dziedziny wspomnianej już wiejskiej muzyki tradycyjnej w najlepszych wykonaniach, muzyki dawnej oraz szeroko rozumianej muzyki chóralnej, reprezentowanej wszak przez Chór Filharmonii Narodowej – najlepszy tego rodzaju zespół w Polsce i liczący się zespół na rynku europejskim.

Jak w realizowaniu narodowej misji pomóc może dobrze kształtowana synergia ze środowiskiem społeczno-kulturowym Warszawy?

Stolica polski jest dwumilionową metropolią o wysokich aspiracjach kulturowych oraz licznej i kompetentnej publiczności nie tylko klasycznego kanonu, ale też muzyki dawnej, współczesnej czy muzyki tradycyjnej. Odbiorcy ci stanowią nie tylko oczywistych adresatów działalności Filharmonii Narodowej, lecz także potencjalnych uczestników dyskusji o nowoczesnym obliczu kultury narodowej i jej zadaniach. Ich głębsze zaangażowanie warto wypracować w ramach planowanego programu publicznego, w szczególności działań o charakterze partycypacyjnym, dla których skuteczne medium stanowić może wzmiankowana już sztuka chóralna, w różnych jej odmianach i na rozmaitych poziomach zaawansowania. W sferze edukacji Filharmonia Narodowa może pochwalić się ogromnym dorobkiem, jeśli chodzi o publiczność najmłodszą. Kontynuując te działania, warto rozszerzyć je między innymi o projekty międzypokoleniowe oraz skierowane do różnych grup wykluczonych.

Naturalnym źródłem zasobów wiedzy oraz kompetentnej i zaangażowanej publiczności pozostają oczywiście prężne warszawskie instytucje kultury. Wszak w promieniu kilometra od gmachu Filharmonii Narodowej zlokalizowane są dwa wiodące stołeczne teatry, dwie ogromne instytucje wystawiennicze, największe w mieście kino z repertuarem studyjnym, wreszcie tuzin klubów z ambitnym programem w dziedzinie jazzu czy muzyki elektronicznej. Planowana przebudowa centrum Warszawy zwiększy jeszcze potencjał współpracy między nimi, kreując także przyjazną przestrzeń dla projektów plenerowych. Co istotne, dotychczasowa praktyka wskazuje na tyleż oczywiste, co obiecujące obszary wspólnych przedsięwzięć, realizowanych chociażby z Muzeum Sztuki Nowoczesnej (Studio Eksperymentalne Polskiego Radia, nowoczesne projekty audiowizualne), Narodową Galerią Sztuki „Zachęta” (partycypacyjne projekty edukacyjne w domenie dźwiękowo-muzycznej), Teatrem Studio (opera, teatr muzyczny), Capellą Regia Polona (muzyka dawna) oraz Ambasadą Muzyki Tradycyjnej i Festiwalem „Wszystkie Mazurki Świata” (rodzimy folklor). Warto też wspomnieć o artystach-kameralistach, którzy stali się swego rodzaju nieformalnymi instytucjami nie tylko warszawskiej kultury, by wymienić tylko Marcina Maseckiego czy Royal String Quartet. Pojawia się szansa na stworzenie w centrum Warszawy unikatowego na gruncie polskim, a do pewnego stopnia także europejskim – „parku kultury”, które mogłoby stać się nie tylko symbolicznym, lecz także całkiem namacalnym forum dyskusji o nowoczesnej kulturze / muzyce narodowej.



Jak realizację misji Filharmonii Narodowej włączyć można w globalny dyskurs społeczno-kulturowy?

Oczywistą odpowiedź stanowi przywoływane już pielęgnowanie kanonu muzyki polskiej i zachodniej oraz włączanie zespołu orkiestrowego Filharmonii Narodowej w żywy obieg europejski. Wyzwania zglobalizowanego świata wykraczają jednak poza estetyczny i problemowy krąg oddziaływania tradycji zachodniej muzyki artystycznej. Kwestiami, z którymi w wymiarze pozaestetycznym mierzy się dziś większość ambitnych instytucji kultury na świecie, są choćby zrównoważony rozwój, dziedzictwo postkolonialne, czy tożsamości patchworkowe. Odpowiadanie na tego rodzaju wyzwania wymaga działań na pograniczu dziedzin: programowej i organizacyjno-strukturalnej.

Na poziomie czysto artystycznym powszechną praktyką staje się przemyślana prezentacja wyrafinowanych form muzyki tak zwanego Globalnego Południa. Z jednej strony mowa o klasycznych tradycjach Bliskiego Wschodu, Azji Południowej, Południowo-Wschodniej i Wschodniej czy Afryki Zachodniej, których wybitni przedstawiciele są międzynarodowymi gwiazdami, podejmującymi współpracę z mistrzami europejskiej klasyki i jazzu. Z drugiej – o hybrydowych kulturowo formach nowoczesnych, stanowiących jeden z najważniejszych nurtów muzyki współczesnej. W tej sferze szczególną uwagę warto zwrócić na dziedzinę chóralną, zwłaszcza wokalną, które stać się mogą doskonałym medium dla międzykulturowego dialogu, łączącego aspekt czysto dźwiękowy z językowym i obrzędowo-obyczajowym.

Podsumowanie

Realizacja wskazanych przeze mnie celów strategicznych pozwoli Filharmonii Narodowej umocnić swoją pozycję jako instytucji o najwyższych standardach artystycznych i organizacyjnych.

MINISTER KULTURY
I DZIEDZICTWA NARODOWEGO

Hanna Wróblewska

