

**KONCEPCJA PROGRAMOWA
DOTYCZĄCA PROWADZENIA
FILHARMONII IM. MIECZYŚŁAWA KARŁOWICZA W
SZCZECINIE
na lata 2020-2024 (cztery sezony artystyczne)**

Dorota Serwa

2020

Spis treści:

Wprowadzenie

1. Diagnoza stanu aktualnego

- 1.1 Uwarunkowania prawno-instytucjonalne
- 1.2 Aktualne tendencje w działalności kulturalnej
- 1.3 Analiza SWOT
- 1.4 Wnioski i wyzwania

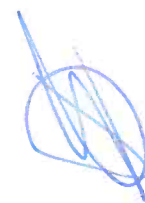
2. Wizja Filharmonii

- 2.1 Misja i wizja Filharmonii
- 2.2 Cele
- 2.3 Oczekiwane rezultaty
- 2.4 Charakterystyka grup odbiorców

3. Filharmonia zawsze nowa – kierunki rozwoju instytucji

- 3.1 Filharmonia online
- 3.2 Filharmonia – nowoczesne centrum edukacji
- 3.3 Nowa przestrzeń Filharmonii
- 3.4 Filharmonia partnerem z wizją
- 3.5 Progresyjna kontynuacja
- 3.6. Zarządzanie – nowe wyzwania

Podsumowanie



Wprowadzenie

Poniższe opracowanie zostało przygotowane na podstawie doświadczeń nabytych w ciągu ośmiu lat zarządzania Filharmonią im. Mieczysława Karłowicza oraz analiz przeprowadzanych w ostatnich latach ze szczególnym uwzględnieniem okresu, w którym działalność Filharmonii prowadzona jest w nowej siedzibie tj. od 2014 roku. W poniższym opracowaniu zostały ujęte te obszary działalności i aspekty zarządzania, które w okresie 2020-2024 będą inicjowane, modyfikowane lub wymagają istotnych zmian niezbędnych dla zapewnienia dalszego, dynamicznego rozwoju Filharmonii z uwzględnieniem zmiennych zewnętrznych i wewnętrznych.

W opracowaniu nie podjęto się charakterystyki działań czy aktywności Filharmonii, które stanowią element bieżącej działalności o charakterze stałym i wynikają bezpośrednio z celów statutowych Filharmonii. Szczegółowy zakres bieżącej działalności ujęty będzie, wzorem poprzednich sezonów, w sezonowych planach działalności przedkładanych co roku Organizatorowi. Zdefiniowane i określone poniżej cele, kierunki rozwoju z odniesieniem do poszczególnych obszarów działalności zostały opracowane z uwzględnieniem opinii i w oparciu o konsultacje z pracownikami poszczególnych komórek organizacyjnych, a także na podstawie uzgodnień w obrębie kadry zarządzającej. Warto zaznaczyć, że dokument stanowi punkt wyjścia do opracowania strategii w skróconej formie w ujęciu chronologicznym z udziałem pracowników różnych szczebli reprezentujących poszczególne komórki organizacyjne w odniesieniu do różnych działań Filharmonii i zakresów odpowiedzialności. Istotnym aspektem umożliwiającym realizację przyjętych kierunków jest kontynuacja działań podjętych w poprzednich sezonach i których konsekwentna realizacja jest istotnym warunkiem dalszego rozwoju instytucji. Wśród kluczowych obszarów wymienić należy rozwój Orkiestry Symfonicznej poprzez odpowiednią strategię repertuarową, dobór artystów i przyjęte rozwiązania w zakresie organizacji i przebiegu prób z udziałem Orkiestry. Za realizację i dobór odpowiednich narzędzi, metod zapewniających stabilny rozwój odpowiedzialny będzie Rune Bergman – zastępca dyrektora ds. artystycznych, który kontynuować będzie współpracę w omawianym okresie. Kontynuacja współpracy z jednej strony zapewnia ciągłość procesu zarządzania w priorytetowym obszarze jakim jest rozwój działalności artystycznej, a także daje perspektywę na dalszą współpracę i promocję międzynarodową, a tym samym bezpośrednio przyczynia się do realizacji przyjętych w niniejszym opracowaniu celów i rezultatów.

Opracowanie prezentuje oczekiwaną, podpartą przeprowadzonymi analizami wizję rozwoju Filharmonii, której ostateczny kształt może ulec zmianom w zależności od uwarunkowań otoczenia zewnętrznego, a które w kontekście pandemii i jej szerszych konsekwencji mogą być trudne do prognozowania i zidentyfikowania w latach 2020-24. Podkreślenia wymaga fakt, że w opracowaniu uwzględniono konsekwencje bieżącej sytuacji i elementy zarządzania niezbędne do prowadzenia i zachowania ciągłości działalności w sytuacjach kryzysowych.

1. Diagnoza stanu aktualnego

Dla zobrazowania warunków wyjściowych związanych z funkcjonowaniem i planowaniem działalności Filharmonii im. Mieczysława Karłowicza w Szczecinie na lata 2020-2024 poniżej przedstawiono wybrane dane związane z analizą aktualnej sytuacji instytucji opracowaną na podstawie dotychczasowych zebranych informacji, dostępnych danych, a także doświadczeń w zakresie zarządzania Filharmonią w latach 2012-2020. Analiza odnosi się zarówno do sytuacji formalno-organizacyjnej, jak również do ogólnej charakterystyki instytucji z uwzględnieniem szerszego otoczenia. Istotnym

elementem analizy jest wskazanie głównych kierunków rozwoju instytucji w oparciu o bieżący monitoring działalności instytucji na przestrzeni ostatnich 8 lat oraz tendencji rozwojowych instytucji artystycznych.

Przedstawiona charakterystyka wskazanych powyżej zagadnień pozwoli na wstępne zdiagnozowanie obszarów problemowych, określenie priorytetowych potrzeb, możliwości rozwojowych, na które odpowiedzią będzie zaproponowany kierunek i zakres działalności stanowiący materiał bazowy do dalszych, opracowań w formie zwartej strategii w formie wytycznych dla Filharmonii, sezonowych planów i sprawozdań oraz opracowań tematycznych związanych z wybranymi aspektami działalności Filharmonii w latach 2020 – 2024.

1.1 Uwarunkowania prawno-instytucjonalne

1) Status prawny

Filharmonia Szczecińska im. M. Karłowicza w Szczecinie posiada osobowość prawną i jest wpisana do rejestru instytucji kultury prowadzonego przez UM Szczecin pod numerem 6/97, działa w formie samorządowej instytucji kultury współprowadzonej przez Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego. Organizatorem wiodącym Filharmonii jest Miasto Gmina Szczecin.

- Filharmonia została utworzona Zarządzeniem Nr 154 Ministra Kultury i Sztuki z 15 grudnia 1953 w sprawie utworzenia przedsiębiorstwa państwowego pod nazwą Państwowa Filharmonia w Szczecinie.
- Z dniem 25 maja 1998 Uchwałą Rady Miasta Szczecina Nr XL VII / 584 / 98 zmieniono nazwę instytucji na brzmienie Filharmonia Szczecińska im. M. Karłowicza w Szczecinie.
- Filharmonia jest instytucją kultury działającą na podstawie Ustawy z dnia 25 października 1991r. o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej Dz. U. z 2001r. nr 13 poz 123 z późniejszymi zmianami tj. na podstawie Ustawy z dnia 31 sierpnia 2011 r. o zmianie ustawy o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej oraz niektórych innych ustaw.
- Umowy z 14 czerwca 2017 r. w sprawie prowadzenia jako wspólnej instytucji kultury Filharmonii im. Mieczysława Karłowicza w Szczecinie, zawartej przez Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego, zwanego Ministrem oraz Gminę Miasto Szczecin, zwanego Organizatorem. Aneks nr 1 z 18 grudnia 2019 r. wydłużający współprowadzenie do 2023 roku.
- Filharmonia działa w oparciu o Statut nadany przez Radę Miasta Szczecina stanowiący załącznik do Uchwały Rady Miasta Szczecina Nr XXXI/839/17 z 20 czerwca 2017 roku, cele statutowe realizowane są na podstawie zatwierdzonego przez Organizatora Regulaminu Organizacyjnego Filharmonii. Uchwała Rady Miasta Szczecin nr XII/449/19 z dnia 26 listopada 2019 r. zmieniająca uchwałę w sprawie nadania Statutu Filharmonii im. Mieczysława Karłowicza w Szczecinie
- Działalność filharmonii finansowana jest przez Organizatorów w postaci dotacji podmiotowych i celowych. Ponadto w oparciu o środki otrzymane od innych instytucji oraz przychody własne.

2) Siedziba

Filharmonia im. M. Karłowicza w Szczecinie prowadzi działalność statutową od 5 września 2014 roku w nowym obiekcie zaprojektowanym przez studio Barozzi/Veiga z Barcelony, powstałym w miejscu przedwojennego Konzerthausu, zlokalizowanym przy ul. Małopolskiej 48. Wnętrze filharmonii to ponad 12 000 metrów kwadratowych przestrzeni, rozłożonej na czterech kondygnacjach, w której znajdują się m.in.: sala symfoniczna, sala kameralna, sale prób, sklep muzyczny, kawiarnia, obszerne, strzeliste foyer oraz garderoby dla artystów, magazyn instrumentów i biura.

Sala symfoniczna, zwana również Salą Słoneczną czy złotą, może pomieścić 953-osobową publiczność (w tym 81 miejsc na chórze nad sceną). Akustyka Sal koncertowych została opracowana przez dr Higinia Arau, barcelońskiego specjalistę w dziedzinie akustyki architektonicznej. W sali kameralnej – zaprojektowanej dla 192 osób – czas pogłosu jest zgodny z projektowanym do jednej setnej sekundy. Właścicielem budynku jest Gmina Miasta Szczecin, Filharmonia zaś jest dzierżawcą na podstawie umowy. Budynek wyposażony jest w nowoczesne systemy zarządzania infrastrukturą, a także wyposażenie sceniczne umożliwiające produkcje zróżnicowanych wydarzeń spełniających aktualne wymogi techniczne i artystyczne.

Ze względu na oryginalność wizji architektonicznej, z uwzględnieniem funkcjonalności, estetyki, a także uwarunkowań urbanistyczno-kulturowych projekt oraz sam budynek został uhonorowany licznymi nagrodami. Działalność w nowym obiekcie została zainicjowana 5 września 2014 roku.

1.2 Aktualne tendencje w obszarze działalności artystycznej/kulturalnej

Punktem wyjścia do określenia dalszych kierunków funkcjonowania i rozwoju Filharmonii im. Mieczysława Karłowicza w Szczecinie, jest analiza strategicznych obszarów działalności Filharmonii z uwzględnieniem obecnych i prognozowanych tendencji rozwojowych w obszarze kultury, czy szerzej sztuki zarówno w ujęciu projektowym jak również stałej bieżącej działalności. Istotnym aspektem mającym ważny wpływ na rozwój Filharmonii jest silne powiązanie instytucji z siedzibą, która ze względu na wysokie walory architektoniczne oraz oryginalny, nowoczesny projekt stała się zgodnie z powszechną opinią ikoną Szczecina i jedną z najbardziej rozpoznawalnych instytucji w regionie oraz w kraju. Co w odniesieniu do realizowanych i prognozowanych działań o charakterze programowym wymaga pełnej synergii w zakresie opracowanej i wdrażanej strategii, w tym wizerunkowej.

Obok konsekwentnej i rozwojowej realizacji zainicjowanych projektów o charakterze cyklicznym w kolejnym okresie objętym opracowaniem zakłada się zainicjowanie nowych przedsięwzięć oraz wzmocnienie lub modyfikację przyjętych kierunków z uwzględnieniem poniższych tendencji i kierunków realizacji celów strategicznych i operacyjnych dla obszaru kultury w ujęciu lokalnym, krajowym i międzynarodowym, a także z szerszego kontekstu społeczno-gospodarczego. Przy wyznaczaniu kluczowych kierunków rozwoju Filharmonii na lata 2020/2024 ważne jest odniesienie się do wybranych aspektów uczestnictwa w kulturze w ujęciu statystycznym.

Zestawienie wybranych danych dotyczących polskiego rynku muzycznego¹

- a) Z badań CBOS wynika, że 65% dorosłych Polaków słucha muzyki codziennie. Najczęściej muzyka słuchana jest radio (68%), z telewizji (39%), bezpłatnych źródeł internetowych (30%). Z wiekiem spada odsetek osób deklarujących, że słucha muzyki codziennie;
- b) Od 2014 roku obserwujemy w Polsce systematyczny wzrost znaczenia streamingu (do 2018 r. wzrost o 13 pkt proc względem roku poprzedniego. Streaming staje się substytutem konsumpcji, ale zaczyna również zajmować dominującą pozycję wśród kanałów dostępu do muzyki. Rozwój streamingu przyczynił się także do mniejszego korzystania ze źródeł nielegalnych;
- c) Z każdym rokiem rośnie odsetek Polaków deklarujących udział w koncercie w ciągu ostatnich 12 miesięcy – od 39% wzrósł on do 44% w 2018 r.;
- d) Blisko jedna trzecia wszystkich koncertów muzycznych w Polsce to imprezy niebiletowane z darmowym wstępem. Wśród pozostałych przeważają wydarzenia muzyczne, na które wstęp nie kosztuje więcej niż 50 zł;
- e) Struktura rynku koncertowego w podziale na gatunki muzyczne – ogółem w latach 2016-2018 – rock – 17%, pop – 17%, klasyczna – 15%, jazz – 13%, elektroniczna – 8, etniczna - 3%, alternatywna – 5%;
- f) Struktura przestrzenna koncertów muzyki klasycznej w bazie Coigdzie.pl@ w 2018 r. – mazowieckie – 2275, małopolskie – 1554, pomorskie – 850, zachodniopomorskie – 411, kujawsko-pomorskie – 382, dolnośląskie – 347;
- g) Średnia liczba uczestników koncertów wg województw w 2018 r. – łódzkie – 533, lubelskie – 509, pomorskie – 506, zachodniopomorskie – 349, śląskie – 346.

Powyższe dane znajdują odzwierciedlenie także w kilku zasadniczych przemianach, które zaszły w ciągu ostatnich lat na polu partycypacji kulturalnej w Polsce², a które w odniesieniu do zmian geopolitycznych mogą ulec pogłębieniu:

- a. Kultura artystyczna jako sfera odświętna za pośrednictwem instytucji kultury staje się również elementem codzienności poprzez szeroki dostęp i kontakt z kulturą za pośrednictwem Internetu i mediów;
- b. Uczestnictwo w kulturze silnie zindywidualizowane – odbiorcy chcą doświadczać kultury w wybranym przez siebie miejscu i czasie;
- c. Doświadczenie kultury jako element samodoskonalenia i samorozwoju, aktywizacji;
- d. Uczestnictwo w kulturze w ujęciu kontekstowym – odbiorcy zainteresowani uczestnictwem w kulturze jako dodatkiem, dopełnieniem spotkania/wydarzenia towarzyskiego, biznesowego, projektu społecznego etc.

Już powyższe punkty sygnalizujące zachodzące z coraz większą dynamiką zmiany pokazują, że tradycyjny model instytucji kultury nie jest wystarczający z punktu widzenia potrzeb i stylów życia wielu grup uczestników. Konieczne są w nim pewne korekty, które pozwolą dotrzeć do szerszego kręgu odbiorców. Korekty te jednak powinny uwzględniać zarówno specyfikę danych działań kulturalnych, jak i funkcjonowania samych instytucji. Powinny one dążyć w kierunku ewolucyjnej adaptacji sektora kultury do zmieniających się wzorców uczestnictwa w kulturze, czyli wytworzenia

¹ Kompleksowe badanie polskiego rynku muzycznego, Instytut Badań Strukturalnych, Question Mark Biuro Badań Społecznych na zlecenie i ze środków MKiDN, grudzień 2019.

² <https://nck.pl/szkolenia-i-rozwoj/projekty/kultura-sie-liczy-/blog/nowe-technologie-a-uczestnictwo-w-kulturze-kultura-sie-liczy->



nowych modeli działań kulturalnych³. Wśród stałych elementów strategii zarządzania kulturą, będących odpowiedzią na zmieniające się postawy, modele uczestnictwa w kulturze są trzy podstawowe wartości:

- a) Otwartość – wolność myśli i działań realizowana w interakcji z odbiorcami, zgodnie ze stwierdzeniem Em Griffin, że *wzajemność jest podstawą inteligentnego otwarcia*;
- b) Współodpowiedzialność – będąca istotą otwartości; to wspólne zobowiązanie i zgodność dążeń, a także odpowiedzialność za słabszych, wykluczonych;
- c) Współtworzenie – wspólne tworzenie miasta musi być oparte na wzajemnym zaufaniu, dialogu, kreatywności i ciągłym dążeniu do poprawy.

Przy zachowaniu powyższych determinantów strategii rozwojowej należy zaznaczyć, że w świetle powyższych spostrzeżeń narzędziem umożliwiającym realizację procesów adaptacyjnych instytucji kultury w świetle zachodzących geopolitycznych, społecznych, gospodarczo-ekonomicznych, technologicznych jest innowacja. Zgodnie z definicją innowacja (od. łac. innovatio, czyli odnowienie), to ciąg działań, prowadzących do wytworzenia nowych lub ulepszonych produktów, procesów technologicznych lub systemów organizacyjnych⁴. Jak zauważa Katarzyna Plebańczyk: „pojęcie innowacyjności w kulturze jest kontrowersyjne samo w sobie – kultura bowiem z zasady jest innowacyjna, jedyna i niepowtarzalna”⁵. Idąc dalej można zaryzykować stwierdzenie, że kultura ze swojej natury jest innowacyjna, a tym samym innowacyjność stanowi jej zasadniczy element adaptacyjny, a tym samym rozwojowy instytucji kultury. Innowacyjność jako skuteczne narzędzie rozwoju instytucji w uproszczeniu przekłada się w na dwa poziomy: kultury organizacyjnej i programowy.

Na poziomie kultury organizacyjnej innowacyjność charakteryzuje:

- a) orientacja długoterminowa,
- b) konsekwencja,
- c) racjonalność i funkcjonalność,
- d) współodpowiedzialność,
- e) brak nacisku na hierarchię,
- f) pozioma komunikacja,
- g) zaufanie do pracowników,
- h) silna etyka pracy,
- i) dzielenie się wiedzą,
- j) promocja inicjatyw pracowników,
- k) indywidualizm.

Warto również zaznaczyć, że innowacyjność wymaga przyjęcia niejasności i nieokreśloności jako nieodłącznych elementów rzeczywistości oraz bycia gotowym do nawet radykalnego przededefiniowania pomysłu, nad którym się pracuje. „Pogódź się z niepewnością” (embrace ambiguity) to jedna z zasad, które obowiązują w jednej z najbardziej znanych metod pracy nad innowacjami – design thinking.

³ A. Bachórz i in., Punkty styeczne, między kulturą a praktyką (nie)uczestnictwa, Narodowe Centrum Kultury, 2014, s. 109.

⁴ <https://mfiles.pl/pl/index.php/Innowacja>

⁵ K. Plebańczyk, Innowacyjność w kulturze – szansa czy konieczność?, „Zarządzanie Publiczne” 3(15)/2011, s. 10.



Na poziomie programowym innowacyjność przekłada się na główne obszary działalności instytucji kultury:

- a) innowacja w dotarciu do odbiorcy – np. streamingi, „przemiana konsumenta w prosumenta”, projekty „partycypacyjne”;
- b) innowacja w tworzeniu sztuki - np. instalacje artystyczne, zaawansowane technologie, synkretyzm sztuk;
- c) innowacja w kreowaniu wartości – np. multiplikowanie doznań estetycznych i intelektualnych;
- d) innowacja modeli biznesowych – np. nowe kanały sprzedaży⁶.

Biorąc pod uwagę wyżej przedstawione dane oraz tendencje w nowoczesnym ujęciu kultury poniżej określono wyróżniki współczesnej instytucji kultury w zmieniających się warunkach gospodarczo-społecznych stanowiące istotny kierunek realizacji niniejszego programu:

- a) spójna i konsekwentna wizja programowa przejawiająca się w cykliczności i stałym rytmie prezentacji oraz powiązaniu ze specyfiką budynku/architektury;
- b) zróżnicowana oferta programowa instytucji ukierunkowana na edukację i promocję najciekawszych zjawisk muzycznych w obrębie różnych gatunków muzycznych;
- c) wielofunkcyjność obiektu kultury jako przestrzeń łączącą działalność artystyczną z funkcjami animatorskimi, rekreacyjnymi, społecznymi, edukacyjnymi, naukowymi, estetycznymi, promocyjnymi;
- d) umiejętnie wpleciony w szerszą narrację działalności kontekst historyczny, społeczny oraz tożsamości lokalnej;
- e) interdyscyplinarność - łączenie sztuk na poziomie szerszych projektów, cykli jak również poszczególnych wydarzeń;
- f) centrum kompetencji zawodowych, kulturowych i społecznych;
- g) twórcze i aktywne wykorzystanie najnowszych technologii w zakresie programowym i organizacyjnym;
- h) miejsce kreacji nowych idei i działań twórczych z uwzględnieniem zasięgu lokalnego, ogólnopolskiego i międzynarodowego;
- i) stały rozwój publiczności na poziomie programowania, organizacji, komunikacji i obsługi;
- j) platforma współpracy międzynarodowej na poziomie projektowym oraz w zakresie bieżącej działalności w obszarze prezentacji artystycznych, edukacji, wymiany know-how, zarządczym i marketingowym;
- k) interaktywność – przestrzeń diagnozowania i inicjowania aktywizacji społecznych z uwzględnieniem zróżnicowanych grup odbiorców;
- l) inicjowanie i wspieranie sieci współpracy zarówno w odniesieniu do partnerów instytucjonalnych, społecznych jak również prywatnych w formie wspólnych projektów i przedsięwzięć.
- m) organizacja ucząca się – stały rozwój kompetencji i umiejętności w obrębie instytucji oraz w ramach realizowanych programów edukacyjnych;
- n) aktywne z uwzględnieniem specyfiki programowej i organizacyjnej korzystanie z dostępnych budżetowych i pozabudżetowych źródeł finansowania;

⁶ <https://nck.pl/szkolenia-i-rozwoj/projekty/kultura-sie-liczy-/blog/nowe-technologie-a-uczestnictwo-w-kulturze-kultura-sie-liczy->



- o) konsekwentna budowa wizerunku poprzez synergię i powiązanie zróżnicowanych aspektów działalności realizowanych w szerszej perspektywie czasowej w oparciu o założenia strategiczne.

Wskazane wyżej cechy stanowią istotny punkt odniesienia do przedstawienia poniżej danych oraz rozwiązań pozwalających na określenie zindywidualizowanych kierunków rozwoju Filharmonii w Szczecinie, z uwzględnieniem dotychczasowych osiągnięć i realizowanych działań oraz specyfiki instytucji w jej środowisku lokalnym oraz ponadlokalnym.

1.3 Analiza SWOT

W celu zidentyfikowania aktualnych problemów oraz wskazania właściwych kierunków rozwoju Filharmonii w Szczecinie, poniżej dokonano ogólnej analizy za pomocą heurystycznej techniki porządkowania dostępnych informacji. Poniżej zestawiono informacje zgodnie ze stosowanym w technice SWOT podziałem na mocne i słabe strony analizowanego obiektu - Filharmonii w Szczecinie oraz szanse i zagrożenia występujące w przyszłości oraz w otoczeniu analizowanej instytucji.

Mocne strony	Słabe strony
<ol style="list-style-type: none"> 1. Filharmonii najbardziej rozpoznawalną i prestiżową instytucją kultury w mieście i regionie, euroregionie; 2. 72- letnia historia i doświadczenie orkiestry symfonicznej w Szczecinie oraz 67 lat instytucji w Szczecinie; 3. Walory architektoniczne i estetyczne, wizerunkowe siedziby Filharmonii; 4. Zróżnicowana i bogata oferta artystyczna instytucji; 5. Rozpoznawalna submarka – EduFilharmonia; 6. Duża aktywność w zakresie działań online; 7. Stały zawodowy zespół artystyczny – orkiestra symfoniczna z dużą dynamiką zatrudnienia młodych muzyków; 8. Charyzmatyczny dyrektor artystyczny. 9. Rozwój nowych zespołów w obrębie składu Orkiestry symfonicznej; 10. Doświadczony i kooperatywny zespół pracowników administracji o wysokich kwalifikacjach i umiejętnościach zawodowych; 11. Stałe i aktywne grono odbiorców; 12. Dynamiczny rozwój publiczności, w tym z oparty na zorganizowanych grupach 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Stosunkowa niska rozpoznawalność artystyczna w wymiarze ogólnopolskim i międzynarodowym; 2. Tradycyjny model organizacyjny zespołu artystycznego nieadekwatny do współczesnych uwarunkowań społeczno-ekonomicznych; 3. Problemy komunikacyjne pomiędzy zespołem artystycznym i administracyjnym; 4. Wysoki poziom biurokracji, w tym w zakresie rozbudowanej sprawozdawczości; 5. Ograniczenia funkcjonalne siedziby w zakresie dostępnych pomieszczeń; 6. Wysokie koszty stałe związane z utrzymaniem infrastruktury; 7. Rotacja pracowników ze względu na urlopy macierzyńskie, wychowawcze oraz zawodowe problemy zdrowotne; 8. Niska mobilność orkiestry i wysokie koszty udziału w wydarzeniach wyjazdowych oraz koncertach transmitowanych lub retransmitowanych; 9. Brak stałych rozwiązań z zakresu



<p>zagranicznych;</p> <ol style="list-style-type: none"> 13. Wysoka frekwencja; 14. Dotacja podmiotowa Organizatora pokrywająca koszty stałe instytucji; 15. Dotacja podmiotowa MKiDN na działalność artystyczną; 16. Sukcesywny wzrost przychodów z uwzględnieniem pozabudżetowych źródeł finansowania; 17. Nowoczesna infrastruktura i wyposażenie dostosowywane do aktualnych rozwiązań technologicznych. 	<p>rozwoju zasobów ludzkich, w tym dotyczących rozwoju oraz weryfikacji umiejętności i kwalifikacji;</p> <ol style="list-style-type: none"> 10. Niewystarczająca świadomość wśród pracowników w zakresie roli instytucji oraz identyfikacji pracowników z miejscem pracy; 11. Filharmonia jako jedno z wielu miejsc pracy; 12. Rutyna w zakresie realizacji zadań bieżących; 13. Zbyt mała rola i odpowiedzialność liderów, w tym w szczególności w pionie artystycznym; 14. Roszczeniowa i dezorganizująca rola Związków Zawodowych; 15. Obniżona dotacja Organizatora UM Szczecin; 16. Ograniczone możliwości w zakresie aplikowania do programów MKiDN jako instytucja współprowadzona; 17. Brak zintegrowanego systemu zarządzania opartego na nowoczesnych rozwiązaniach technologicznych.
<p>Szanse</p>	<p>Zagrożenia</p>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Metropolitalny charakter Szczecina; 2. Lokalizacja siedziby - w miejscu przedwojennego Konzerthausu (1884 r.) – ciągłość tradycji miejsca; 3. Transgraniczne położenie; 4. Poprawa infrastruktury kulturalnej, turystycznej i usługowej w Szczecinie; 5. Wzrost uczestnictwa w kulturze; 6. Rosnące zainteresowanie ofertą stacjonarną i online Filharmonii poza Szczecinem; 7. Sąsiadujący z Filharmonią skwer jako przestrzeń inwestycji, działań i rozwoju; 8. Gęsta sieć placówek oświatowych na terenie Szczecina i regionu; 9. Ośrodki akademickie; 10. Rozwój społeczeństwa cyfrowego; 11. Stabilna i konsekwentna strategia rozwoju 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ograniczenia prowadzenia działalności spowodowanej uwarunkowaniami zewnętrznymi takimi jak pandemia; 2. Spadek zainteresowania ofertą kulturalną w kontekście kryzysu społeczno-gospodarczego; 3. Pogłębiająca się niekorzystna sytuacja demograficzna Szczecina; 4. Niewystarczające przygotowanie w zakresie edukacji muzycznej obecnych i potencjalnych odbiorców; 5. Dominacja i szeroka promocja wzorów kultury masowej; 6. Wysoka konkurencyjność w zakresie działań realizowanych online; 7. Brak zintegrowanych działań promocyjnych w obszarze kultury w



<p>instytucji;</p> <ol style="list-style-type: none"> 12. Rosnące zainteresowanie przemysłów kreatywnych Filharmonią; 13. Filharmonia cel wycieczek turystycznych; 14. Wzrost zainteresowania międzynarodowej branży muzycznej; 15. Rozwój nowych rozwiązań sceno technicznych w zakresie prezentacji artystycznych; 16. Poszukiwanie kompleksowych ofert kulturalnych i turystycznych. 	<p>Szczecinie;</p> <ol style="list-style-type: none"> 8. Stereotypowe postrzeganie Szczecina jako ośrodka działań twórczych – niskie oceny mieszkańców i twórców; 9. Dalsze obniżenia dotacji; 10. Brak dostępnych pozabudżetowych źródeł finansowania; 11. Niskie kompetencje cyfrowe głównych odbiorców Filharmonii; 12. Wysokie koszty udziału gwiazd międzynarodowych w koncertach; 13. Brak możliwości finansowania projektów inwestycyjnych i prorozwojowych; 14. Brak wykwalifikowanych kadr kultury, w tym w określonych specjalnościach; 15. Brak operatora oraz zintegrowanego systemu usług kulturalnych i turystycznych; 16. Niestabilne otoczenie prawne instytucji oraz znaczna atomizacja środowiska kultury.
--	---

Powyższa analiza wskazuje jednoznacznie, że największymi atutami Filharmonii są: zaangażowany zespół pracowników, rozpoznawalna siedziba, stale rozwijająca się w nowej siedzibie publiczność oraz atrakcyjna oferta programowa. Co z kolei przekłada się na szanse w zakresie zwiększenia zasięgu działalności, w tym za pośrednictwem Internetu oraz współpracy na rzecz partnerstw ze szczególnym uwzględnieniem współpracy na szczeblu ponadlokalnym i międzynarodowym. Ograniczeń w zakresie wykorzystania szans należy upatrywać w obrębie rozwiązań organizacyjnych, ze szczególnym uwzględnieniem działań z zakresu HR oraz finansowych. Wśród mocnych stron kluczowym atutem sprzyjającym przewyższaniu zagrożeń jest wysoka pozycja Filharmonii jako ważnego centrum życia kulturalnego Szczecina, regionu oraz kreatywność, doświadczenie i wysokie kompetencje zespołu pracowników, silnie związane z Filharmonią grupy odbiorców, a także rozwój innowacyjnych obszarów działalności w oparciu o zasoby cyfrowe. Istotnym wyzwaniem, które unaoczniała powyższa analiza jest opracowanie efektywnych metod i narzędzi w zakresie zarządzania umożliwiających na dynamiczną, elastyczną reakcję na zachodzące zmiany w otoczeniu społeczno-gospodarczym, w tym w odniesieniu do sytuacji kryzysowych, nieprzewidywalnych takich jak pandemia.

1.4 Wnioski i wyzwania

Poza wyżej sformułowanymi ogólnymi wnioskami po przeprowadzonej analizie SWOT można wskazać główne obszary problemowe z poziomu instytucji, a także kluczowe wyzwania pozwalające na wyznaczenie głównych kierunków rozwoju Filharmonii na lata 2020-2024.

Do najważniejszych obszarów należy:

1. Zbyt niski zasięg oddziaływania instytucji na poziomie ogólnokrajowym i międzynarodowym – zbyt niska mobilność zespołu artystycznego, przewaga marketingu sprzedażowego nad wizerunkowym, brak stabilnego budżetu promocyjnego;
2. Brak zintegrowanego narzędzia umożliwiającego zarządzanie instytucją na poziomie planistycznym, produkcyjnym, infrastruktury, organizacyjnym, przepływu informacji i monitorowania procesów, osiągniętych efektów;
3. Brak stałych rozwiązań w zakresie rozwoju zasobów ludzkich, w tym w odniesieniu do wzrostu kompetencji zawodowych i podnoszenia kwalifikacji, weryfikacji umiejętności, ze szczególnym uwzględnieniem budowy relacji pomiędzy zespołami pracowników i rozwoju kompetencji społecznych.
4. Wysokie koszty prowadzenia działalności i utrzymania infrastruktury przy znacznym ryzyku zmiennego poziomu dotacji podmiotowej.

Warto zaznaczyć, że wyżej wskazane obszary problemowe posiadają różną wagę w odniesieniu do aktualnych i potencjalnych możliwości organizacyjnych i finansowych, a ich rozwiązanie możliwe w ramach szerszego procesu ściśle związanego z rozwiązaniami przyjętymi na poziomie instytucji, a także uwarunkowaniami zewnętrznymi, w tym określonymi z perspektywy Organizatorów instytucji.

Podsumowując dotychczasowe analizy oraz zebrane dane, informacje do najważniejszych wyzwań związanych z dalszym, konsekwentnym rozwojem Filharmonii należą:

1. Zwiększenie zasięgu oddziaływania Filharmonii z uwzględnieniem zespołu artystycznego oraz szerokiej dostępności wyróżniającej się oferty artystycznej i edukacyjnej;
2. Opracowanie i wdrożenie systemowych rozwiązań w zakresie zarządzania instytucją w oparciu o zintegrowane narzędzie informatyczne;
3. Budowa efektywnych, partnerskich relacji wewnątrz i na zewnątrz Filharmonii w oparciu o dobre wzory organizacji uczącej się;
4. Opracowanie i wdrożenie działań zwiększających efektywność w zakresie nowych form prezentacji i usług stanowiących źródła przychodów instytucji.

Wyżej sformułowane wnioski i wyzwania przekładają się bezpośrednio na poszczególne elementy strategii określające cele i zamierzenia zaprezentowane poniżej.

2. Misja i wizja Filharmonii im. Mieczysława Karłowicza w Szczecinie

Biorąc pod uwagę dotychczasowe doświadczenia instytucji, aktualną pozycję Filharmonii na tle regionu i Polski, a także przeprowadzone analizy, konsultacje poniżej została sformułowana misja będąca odpowiedzią na kluczowe pytania czym instytucją się zajmuje i jakie wartości realizuje. Z kolei przedstawiona wizja sytuuje instytucje w przyszłości, wskazując jej oczekiwany obraz.



Misja

Kreować, inspirować i prezentować najciekawsze zjawiska polskiej, światowej kultury muzycznej z szacunkiem dla odbiorców i artystów.

Wizja

Tworzyć nowoczesną Filharmonię, centrum edukacji i kultury, platformę dialogu społecznego - instytucję oferującą wyjątkowe doświadczenie artystyczne i promującą nową jakość uczestnictwa w kulturze.

Realizacji wizji przyświecać będą następujące wartości:

- „Muzyka to dusza wszechświata” Platon
- Pierwsze wrażenie można zrobić tylko raz;
- Filharmonia synonim piękna i elegancji;
- Każdy w Filharmonii jest wyjątkowy i wymaga uwagi;
- Każde wydarzenie w Filharmonii jest najważniejsze;
- Każdy szczegół jest dopełnieniem całości;
- Zawsze krok do przodu;
- Najlepsza praca zespołowa;
- Zawsze mamy czas na pomysły.

2.2 Cele

Przedstawiona powyżej wizja i misja Filharmonii przekłada się na zidentyfikowany na podstawie wstępnie przeprowadzonej analizy cel strategiczny realizowany w dłuższej perspektywie czasowej i do osiągnięcia którego przyczyni się realizacja strategicznych działań w okresie 2020-2024. Celowi strategicznemu odpowiadają cele bezpośrednie wskazujące na kierunki działań wynikające z obszarów problemowych, a warunkujące rozwój organizacyjny i programowy Filharmonii w Szczecinie.

Cel strategiczny:

Filharmonia im. M.Karłowicza w Szczecinie kreatywnym centrum kultury muzycznej o zasięgu ponadregionalnym i międzynarodowym.

Cele bezpośrednie:

1. Zwiększenie dostępu do kompleksowej oferty programowej Filharmonii dostosowanej do potrzeb zróżnicowanych grup odbiorców;
2. Rozwój nowych form uczestnictwa w kulturze;
3. Zwiększenie efektywności zarządzania instytucją;
4. Rozwój wartościowych relacji partnerskich opartych na trwałych zasadach współpracy.

2.3 Oczekiwane rezultaty

Definicja rezultatów bezpośrednio wynika ze zidentyfikowanych celów, stanowiąc odpowiedź na pytanie jak zostanie zmierzony sukces Filharmonii w Szczecinie zarówno w szerszej perspektywie czasowej czyli na poziomie celu strategicznego oraz w odniesieniu do celów bezpośrednich.

Dla celu strategicznego:

Rozpoznawalność i konkurencyjność instytucji:

- 1) Opracowania popularyzatorskie i naukowe, projekty badawcze, artykuły, recenzje oraz inne publikacje o zasięgu ogólnopolskim, międzynarodowym dotyczące Filharmonii (miernik mierzalny: pozycja w rankingach medialnych i badaniach, liczba wydawnictw/opracowań/artykułów);
- 2) Cykliczne wydarzenia o randze ponadregionalnej i międzynarodowej (mierniki mierzalne: liczba nowych wydarzeń, liczba wydarzeń z udziałem Filharmonii);
- 3) Wzrost zainteresowania agencji międzynarodowych, zespołów, artystów i twórców o wysokiej pozycji na rynku międzynarodowym (liczba renomowanych twórców i artystów współpracujących z Filharmonią);
- 4) Wzrost zainteresowania odbiorców spoza regionu i kraju ofertą Filharmonii (liczba nowych odbiorców oferty stacjonarnej i online, liczba wyświetleń, zapytań).

Przy wskazywaniu rezultatów dla celu strategicznego istotne są także rezultaty trudno mierzalne z poziomu Filharmonii takie jak: poprawa atrakcyjności kulturalnej i turystycznej miasta, rozwój usług w sferze kultury związanych z działalnością Filharmonii, poprawa komfortu życia, zwiększenie ruchu turystycznego, wzrost aspiracji kulturalnych różnych grup odbiorców, większa integracja mieszkańców oraz silniejsza identyfikacja z miejscem zamieszkania, zwiększenie aktywności lokalnych twórców oraz odbiorców w obszarze muzyki, poprawa rozpoznawalności miasta.

Dla celów bezpośrednich:

1. Widoczna i zróżnicowana oferta programowa;
 - a) Zwiększenie aktywności w zakresie szerszych działań marketingowych o zasięgu ogólnopolskim i poza granicami kraju (liczba kampanii online oraz w mediach ogólnopolskich i międzynarodowych, liczba artykułów i zapowiedzi, udział w targach, wydarzeniach medialnych i branżowych);
 - b) Większa aktywność w zakresie działalności koncertowej poza siedzibą Filharmonii (miernik mierzalny: liczba koncertów wyjazdowych);
 - c) Wzrost liczby regularnych wydarzeń artystycznych i edukacyjnych prezentowanych online (liczba premier, udostępnień, wyświetleń).
 - d) Wzrost liczby odbiorców spoza Szczecina i regionu (liczba sprzedanych biletów online; badania ankietowe, liczba zorganizowanych grup).
2. Nowe formy aktywizacji i edukacji odbiorców
 - a) Wzrost liczby wydarzeń o charakterze edukacyjnym i cyklicznym z uwzględnieniem formuły online (miernik mierzalny: liczba projektów oraz akcji edukacyjnych);



- b) Wzrost liczby przedsięwzięć o charakterze innowacyjnym i interdyscyplinarnym (miernik mierzalny: liczba nowatorskich przedsięwzięć, liczba zaangażowanych twórców, wykonawców);
- c) Zwiększenie spójności oraz intensyfikacja działań promocyjnych (mierniki mierzalne: liczba oryginalnych wydarzeń medialnych, liczba produktów, w tym z uwzględnieniem klienta obcojęzycznego – wydawnictwa, gadżety,);
- d) Wzrost zainteresowania ze strony nowych grup odbiorców (miernik mierzalny: liczba słuchaczy, frekwencja na poszczególnych wydarzeniach, ankiety).

W odniesieniu do ww. wymienionych rezultatów warto odnieść się także do wskaźników jakościowych dotyczących poziomu artystycznego oraz stopnia satysfakcji odbiorców, a który może być mierzony poprzez monitoring mediów, w tym w zakresie opinii czy poprzez okresowe badania przeprowadzane m.in. za pośrednictwem Internetu oraz stacjonarne badania ankietowe lub w formie sprofilowanych wywiadów w siedzibie Filharmonii.

3. Zintegrowany system zarządzania Filharmonią

- a) Usprawnienie i wyeliminowanie błędów w zakresie systemu sprzedaży (mierniki mierzalne: liczba nowych systemów, liczba przeszkolonych pracowników, liczba błędów, skrócenie czasu obsługi klienta, skrócenie czas raportowania i rozliczania kas, liczba sprzedanych biletów online);
- b) Usprawnienie systemu organizacyjnego, ze szczególnym uwzględnieniem procesów planistycznych i produkcyjnych, a także prawidłowego przepływu informacji (liczba rozwiązań systemowych; liczba przeszkolonych osób, skrócenie czasu w zakresie wymiany danych i informacji, liczba udzielonych uprawnień, liczba zintegrowanych narzędzi informatycznych);
- c) Zwiększenie efektywności monitoringu finansowego (mierniki mierzalne: liczba wprowadzonych narzędzi, liczba opracowanych i rozliczonych terminowo budżetów działowych, ograniczenie kosztów, liczba terminowo rozliczonych umów);

Wśród niepoliczalnych efektów można wymienić: wzrost satysfakcji pracowników, większa identyfikacja z instytucją, lepsza współpraca pomiędzy komórkami organizacyjnymi, kadrą zarządzającą i kierowniczą oraz wzrost zaangażowania w działalność oraz rozwój programowy Filharmonii.

4. Długoterminowe relacje partnerskie

- a) Usprawnienie procesu decyzyjnego w odniesieniu do różnych aspektów działalności instytucji z aktywnym udziałem pracowników różnych szczebli (liczba spotkań między działowych, liczba wspólnie opracowanych projektów, w tym szkoleniowych, rozwiązań systemowych, liczba zaktualizowanych regulaminów, instrukcji, liczba nowych inicjatyw pracowników);
- b) Wzrost liczby partnerów strategicznych Filharmonii z uwzględnieniem partnerów zagranicznych (liczba zawartych umów, liczba zainicjowanych i rozliczonych projektów, liczba wspólnych wydarzeń);
- c) Wzrost liczby wydarzeń i usług współorganizowanych/dedykowanych (liczba opracowanych projektów/wydarzeń, liczba zawartych umów, wzrost przychodów z tytułu nowych wydarzeń i usług).

Warto podkreślić, że osiągnięcie powyższych celów wraz z oczekiwanymi rezultatami nie wpłynie zasadniczo na zmianę głównych wskaźników ilościowych dotyczących liczby organizowanych wydarzeń i frekwencji w Filharmonii. W kontekście przedstawionych powyżej założeń strategicznych istotne zmiany dotyczyć będą aktywności online Filharmonii i oczekiwanych zmian ilościowych w tej sferze działalności. W oparciu o powyższe poniżej przedstawiono prognozowane zmiany w okresie objętym niniejszym opracowaniem⁷.

Tabela podstawowych wskaźników efektywności Filharmonii w latach 2020-2024⁸.

wskaźnik	Wartość bazowa w 2019 roku	Wartość w sezonie artystycznym 2020/2021	Wartość w sezonie artystycznym 2021/2022	Wartość w sezonie artystycznym 2022/2023	Wartość w sezonie artystycznym 2023/2024
Zasięg postów facebook – przyrost w ujęciu procentowym	100%	110%	115%	120%	130%
Liczba premier na platformach streamingowych	0	20	25	30	35
Liczba wyświetleń na kanale Filharmonii youtube – przyrost w ujęciu procentowym	100%	105%	110%	115%	120%

2.4 Charakterystyka grup odbiorców

Istotnym aspektem umożliwiającym dokonanie charakterystyki grup odbiorców Filharmonii jest odniesieniu się do opracowań badawczych obejmujących szerszy rynek muzyczny w Polsce, dane dotyczące miasta Szczecina oraz informacje zebrane w trakcie badań ankietowych prowadzonych w siedzibie Filharmonii. Ważną przesłanką do wskazania głównych grup odbiorców i dokonania ich charakterystyki jest również identyfikacja na podstawie przyjętych celów i rezultatów potencjalnych grup, które w wyniku planowanych i podjętych w okresie objętym opracowaniem działań staną się jedną z grup docelowych. Do grup dotychczas nieobjętych badaniami ankietowymi oraz nie uwzględnianych w szerszych opracowaniach znajdują się odbiorcy spoza regionu zachodniopomorskiego, w tym grupy zorganizowane i odbiorcy indywidualni spoza granic kraju. Analizując dotychczasowego, statystycznego słuchacza

⁷ Warto zaznaczyć, że istotne zmiany ilościowe nastąpiły w trakcie pandemii czyli w okresie kiedy cała działalność Filharmonia realizowana była online stąd w pierwszych latach prognoz istotne jest utrzymanie na zbliżonym poziomie wskaźników aktywności online.

⁸ Przy określaniu wskaźników efektywności przyjęto bezpieczne dane z uwzględnieniem dużej dynamiki zmian, w tym w okresie pandemii, w którym wszystkie aktywności filharmonii realizowane były online.



Filharmonii można jednoznacznie wskazać, że w przeważającej liczbie reprezentują go odbiorcy koncertów symfonicznych tj. przede wszystkim prezentujących muzykę klasyczną zgodnie z tradycyjnie postrzeganą rolą filharmonii ze szczególnym uwzględnieniem piątkowych koncertów.

Muzykę „poważną” jako ulubiony gatunek muzyczny wskazują częściej kobiety, osoby w wieku 65 lat i więcej, mieszkańcy dużych miast i osoby z wyższym wykształceniem. Zauważalne jest, że „lubienie” muzyki poważnej jest raczej pozytywnie skorelowane z „lubieniem” rocka, bardzo słabo skorelowane z „lubieniem” muzyki pop i negatywnie skorelowane z „lubieniem” disco polo. Muzykę klasyczną w ogólnopolskim badaniu jako ulubiony gatunek muzyczny wskazało 15% badanych, co sytuuje ten gatunek na 6 miejscu wśród wymienionych rodzajów preferowanej muzyki. W zakresie preferencji w powiązaniu z grupą wiekową to seniorzy w wieku 65 lat i więcej wskazywali muzykę klasyczną najczęściej (19%), w dalszej kolejności znalazły się osoby w wieku 45-64 (12%). Najrzadziej muzykę klasyczną jako preferowany gatunek muzyczny wskazały osoby w wieku 18-24 lat⁹.

Jeżeli chodzi zaś o dane dotyczące samego miasta Szczecina, to jak wynika z badań przeprowadzonych w 2019 roku¹⁰, 26,1% ankietowanych mieszkańców nie uczestniczyło w żadnym z wydarzeń kulturalnych w Szczecinie w ciągu ostatniego roku. Uczestnictwo w koncercie, niezależnie od rodzaju muzyki, było udziałem 23,1% badanych. Jak wynika z przeprowadzonego badania osoby uczestniczące w wydarzeniach (także plenerowych) częściej korzystają z wielu form kultury, tym samym to instytucje zajmujące się różnorodnymi dziedzinami sztuki korzystają na zwiększającym się uczestnictwie. Statystyczny obraz uczestników wąsko rozumianych wydarzeń kulturalnych jest następujący: są to osoby pracujące zawodowo (rzadko są to emeryci lub renciści), lepiej wykształcone, młodsze, lepiej oceniające własną sytuację ekonomiczną, czytające książki, angażujące się lokalnie (w wolontariat, działalność trzeciego sektora). Jak wynika z badania Filharmonia im. Mieczysława Karłowicza jest trzecią w kolejności instytucją kultury w Szczecinie, którą najczęściej mieszkańcy miasta odwiedzili w ciągu ostatniego roku. Jako ulubiony gatunek muzyczny, aż 22% badanych wskazało muzykę klasyczną m.in. przed disco polo, jazzem. Respondenci uznali Filharmonię im. Mieczysława Karłowicza w Szczecinie za instytucję, będącą wizytówką miasta. Wśród ogółu odpowiedzi, 30,3% to wskazania na ten podmiot, będący jednocześnie nową ikoną miasta, najbardziej rozpoznawalnym obiektem architektonicznym¹¹. Przechodząc na poziom danych bezpośrednio odnoszących się do odbiorcy uczestniczącego w wydarzeniach Filharmonii to jak wynika z przeprowadzonych badań¹², statystyczny słuchacz Filharmonii jest kobietą w wieku 50+. Najliczniej Filharmonię odwiedzają słuchacze w wieku 66-76 lat (21,6%), stosunkowo dużą liczbę stanowią również słuchacze w rozległym przedziale wiekowym 36-65 lat (15,9%), natomiast im młodszy słuchacz tym mniejsze zainteresowanie. Spośród badanych słuchaczy łącznie w Szczecinie mieszka 76,8% badanych, z kolei 15,7% słuchaczy pochodzi z sąsiednich gmin i z terenu województwa. W gronie badanych słuchaczy znalazło się 4,7% spoza województwa

⁹ Kompleksowe badanie polskiego rynku muzycznego, Instytut Badań Strukturalnych, Question Mark Biuro Badań Społecznych na zlecenie i ze środków MKiDN, grudzień 2019, s.82, 84, 93.

¹⁰ ENERGIA SZCZECIŃSKIEJ KULTURY/, Badania diagnostyczne stanu i perspektyw szczecińskich instytucji oraz odbiorców kultury, Szczecin (praca zbiorowa pod kier dr hab. Macieja Kowalewskiego, 25 listopada 2019 r., Urząd Miasta Szczecin

¹¹ Jw.

¹² Oddźwięk. Badania ankietowe publiczności Filharmonii im. Mieczysława Karłowicza w Szczecinie pod kier dr hab. Macieja Kowalewskiego, Instytut Socjologii Uniwersytetu Szczecińskiego, 2017,

zachodniopomorskiego, zaś 2,7% spoza Polski. 43% badanych słuchaczy to osoby pracujące, 37,9% to emeryci lub renciści. Wśród badanych słuchaczy jedynie 10,1% pierwszy raz odwiedziło filharmonię. Głównym powodem wizyty jest albo otrzymane zaproszenie albo ciekawy program muzyczny. Ponad połowa badanych jest kilka razy w roku w Filharmonii, ponad połowa również jest przede wszystkim zainteresowana udziałem w koncertach symfonicznych. Blisko 45% badanych zakupuje bilety przez Internet. Około 27% badanych wskazało, że najbardziej podoba się im repertuar, 10,5% ankietowanych wskazało na wszystko. To co wg ankietowanych wymaga zmiany to dostępność biletów (29,9% wskazań).

Biorąc pod uwagę powyższe dane oraz oczekiwane rezultaty wśród głównych grup docelowych Filharmonii wymienić można:

1. Osoby biorące udział w koncertach Filharmonii aktywne zawodowo w wieku powyżej 35 lat, które dzięki rozszerzonej ofercie online zyskują możliwość elastycznego udziału w koncertach zarówno w formie stacjonarnej, jak również zdalnej;
2. Seniorzy uczestniczący w koncertach, którzy dodatkowo przy wsparciu w formie projektów społeczno-edukacyjnych zyskują nowe kompetencje cyfrowe umożliwiające szersze uczestnictwo w kulturze; istotnym aspektem przy tej grupie docelowej jest uwzględnienie kontekstu społecznego tj. wizyta w Filharmonii jest wydarzeniem towarzyskim, okazją do spotkania i rozmowy;
3. Zorganizowane grupy oraz indywidualni słuchacze z kraju i zagranicy, które skorzystają z nowej oferty kulturalnej i edukacyjnej;
4. Użytkownicy platform streamingowych z kraju i ze świata poszukujący oryginalnych programów artystycznych czy ciekawych produkcji audiowizualnych;
5. Zorganizowane grupy dzieci i młodzieży korzystające z kompleksowej oferty edukacyjnej, w tym również online;
6. Ambitni poszukiwacze nowości, pasjonaci, profesjonalisci zainteresowani innowacyjnymi rozwiązaniami oraz niestandardowymi wydarzeniami artystycznymi;
7. Przedstawiciele branży reklamowej i eventowej zainteresowani udostępnieniem komercyjnym przestrzeni lub usług Filharmonii;
8. Rodziny poszukujące kompleksowej oferty edukacyjnej i artystycznej;
9. Organizacje pozarządowe oraz placówki oświatowe działające na rzecz popularyzacji muzyki lub związane z działalnością charytatywną;
10. Profesjonaliści związani z rynkiem muzycznym zainteresowani realizacją sesji zdjęciowych i nagraniowych;
11. Przedstawiciele branży muzycznej oraz przemysłów kultury zainteresowani podnoszeniem kwalifikacji, rozwojem umiejętności;
12. Firmy zainteresowane realizacją oryginalnych, dedykowanych wydarzeń we współpracy z Filharmonią;

13. Osoby zagrożone wykluczeniem społecznym tj. niepełnosprawne, a także inne grupy defaworyzowane w tym podopieczni Domów Opieki Społecznej, Ośrodków Opiekuńczo-Wychowawczych poprzez specjalną ofertę oraz aktywność w zakresie edukacji i arteterapii.

Biorąc pod uwagę dotychczasowe analizy, przedstawione wnioski oraz wyznaczone cele poniżej przedstawiono grupy odbiorców, których pozyskanie i utrzymanie będzie jednym z elementów realizowanej strategii, a tym samym znajdzie odzwierciedlenie w realizowanych zamierzeniach programowych i promocyjnych.

- a) osoby z Polski i zagranicy aktywnie korzystające z oferty kulturalnej za pośrednictwem Internetu;
- b) osoby zawodowo związane z rynkiem muzycznym lub zainteresowane rozwojem umiejętności zawodowych w tym zakresie;
- c) turyści z Polski i zagranicy zainteresowani kompleksową ofertą kulturalną/turystyczną;
- d) młodzież licealna i akademicka poszukująca nowatorskich projektów artystycznych, w tym o charakterze interaktywnym;
- e) podmioty gospodarcze zainteresowane oryginalną i wyróżniającą się ofertą eventową;
- f) osoby zagrożone wykluczeniem społecznym, cyfrowym, ze szczególnym uwzględnieniem osób starszych oraz niepełnosprawnych, mieszkańców;
- g) podmioty prawne, w tym szczególnie organizacje pozarządowe działające w obszarze ekonomiki społecznej, przemysłów kultury.

3. Filharmonia zawsze nowa – kierunki rozwoju instytucji

Współcześnie coraz bardziej powszechnym w odniesieniu do różnych typów instytucji kultury jest model instytucji wielofunkcyjnej. Charakteryzuje go otwartość, czyli programowa gotowość do podejmowania zróżnicowanych form aktywności oraz nawiązywania współpracy na wielu płaszczyznach działalności. Wielofunkcyjność tak rozumianej instytucji w uproszczeniu polega na wszechstronności gałęzi działań i aktywności, którą może podejmować w celu rozszerzenia swojej działalności¹³.

Przy określaniu głównych kierunków działań i obszarów aktywności Filharmonii im.M.Karłowicza w Szczecinie nadal istotne jako będą kluczowe pojęcia związane z przeprowadzoną diagnozą i wyznaczonymi celami takie jak:

- a) kreatywne miejsce (creative milieu) – zespół cech danego miejsca, który sprzyja kreatywności, w którym powstają i przepływają kreatywne idee i koncepcje;
- b) rozwój widowni (audience development) - polega na obserwowaniu (badaniu) potrzeb obecnej i potencjalnej publiczności oraz rozwijaniu relacji z tą publicznością, odnosi się do marketingu, sprzedaży, planowania, edukacji, obsługi klienta i dystrybucji;
- c) wizualność – nieustający proces konstruowania ikonicznego środowiska, którego główną funkcją jest umożliwienie szeroko rozumianej symbolicznej aktywności komunikacyjnej;

¹³ D. Kubinowski *Synkretyczny charakter profesjonalnej działalności kulturalnej* [w:] Barbara Jedlewska, Akademię kształcenie animatorów i menedżerów, Oficyna Wydawnicza Verba, Lublin 2006, s 45-46



- d) prosumpcja - proces obejmujący uczestniczenie jednostek, bądź zorganizowanych grup prosumentów w czynnościach wytwarzania produktów/usług przeznaczonych dla nich;
- e) innowacja - wdrożenie nowej lub znacząco udoskonalonej oferty, usługi lub procesu.;

Poniżej przedstawiono główne kierunki działań skierowane na obszary priorytetowe z perspektywy realizacji wskazanych w opracowaniu celów i dotychczasowych działań. Warto zaznaczyć, że przy ich definiowaniu pomocne było odniesienie do wyżej wskazanych pojęć stanowiących wyznacznik oczekiwanych zmian. Zgodnie z powyższym realizacja przyjętych założeń będzie przebiegać dwutorowo. Z jednej strony kontynuowania będzie działalność koncertowa i edukacyjna w formie regularnych wydarzeń artystycznych i edukacyjnych w wypracowanej formule cyklicznej z uwzględnieniem prezentacji muzyki w różnych ujęciach stylistycznych oraz wykonawczych zgodnie z oczekiwaniami stałej grupy odbiorców. Z drugiej strony realizowane równoległe będą nowe działania zasadniczo wpływające na dalszy, dynamiczny rozwój instytucji. Poniżej przedstawiono główne kierunki stanowiące w perspektywie kolejnych czterech sezonów wyróżniki wizerunkowe instytucji, a także kluczowe obszary realizacji przyjętych celów i rezultatów.

3.1 Filharmonia online

Dotychczasowe doświadczenia Filharmonii wskazują na istotną rolę w budowie wizerunku instytucji oraz utrzymaniu jej wysokiej konkurencyjności poprzez szerokie wykorzystywanie nowoczesnych technologii i komunikację internetową. Z drugiej strony aktywna obecność w sieci jest dzisiaj determinantem obecności w ogóle czy zainteresowania szerszego odbiorcy. W świetle wydarzeń związanych z pandemią, które spowodowały przeniesienie działalności instytucji do sieci w całej okazałości unaocniły konieczność wzmocnienia i intensyfikacji działań online, które wzmacniają zdolność kreatywną instytucji, podnoszą wyzwania w zakresie profesjonalizacji produkcji wydarzeń ze szczególnym uwzględnieniem sfery audiowideo.

Istotnym argumentem przemawiającym za intensyfikacją działań w tym zakresie jest siła oddziaływania na odbiorców, w tym w zakresie zachodzących w tej sferze zmian, co potwierdzają dane własne Filharmonii. Przywołując tylko przykładowe wskaźniki można zaobserwować dużą dynamikę zmian np. od 2017 roku w odniesieniu do odsłon strony www Filharmonii, nastąpił przyrost w sezonie 2019/2020 o 3 700 000 odsłon, zaś średni czas przebywania na stronie z 3:30 do 6:23. Inny wskaźnik dotyczy social mediów i tak przykładowo do roku bazowego (2017) ilość polubieni na fb wzrosła o 13 270, zaś ilość wyświetleń na youtube wzrosła o 2 495 617. Jest to również konsekwencją podjęcia nowych inicjatyw artystycznych i edukacyjnych, a także działań promocyjno-marketingowych w sferze online. Warto zaznaczyć, że równoległe prowadzenie intensywnej działalności online wymaga zmodyfikowania organizacji pracy, podjęcia nowych inwestycji w zasoby ludzkie oraz infrastrukturę. Biorąc pod uwagę powyższe realizacja działań w ramach tej sfery działalności będzie odbywać się na kilku poziomach zarządzania instytucją scharakteryzowanych poniżej i będzie elementem szerszego procesu.

1) Poziom programowy i informacyjny

Na podstawie doświadczeń wypracowanych w trakcie pandemii planowany jest intensywny rozwój aktywności w oparciu o dostępne kanały komunikacji online. Przewidywany jest dalszy rozwój narzędzi, w tym w oparciu o platformy streamingowe. Biorąc pod uwagę szeroki rozwój

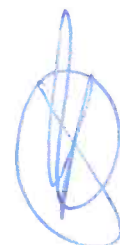


publiczności będących użytkownikami Internetu planowana jest dalsza profesjonalizacja oraz rozwój publiczności poprzez stworzenie stałego programu publikacji w formie spójnej oferty programowej obejmującej:

- a) Regularne premiery online (fragmenty koncertów streamingowanych/zarejestrowanych przygotowanych pod kątem emisji w oparciu o social media i youtube);
- b) Regularne transmisje wybranych koncertów za pośrednictwem platform streamingowych (uwzględniających profil odbiorców poszczególnych typów wydarzeń) zarówno realizowanych z siedziby Filharmonii, jak również bezpośrednio przez artystów w wybranych przestrzeniach spełniających wymogi techniczne i jakościowe transmisji;
- c) Prezentacje indywidualne muzyków wchodzących w skład orkiestry Filharmonii;
- d) Zapowiedzi koncertów z udziałem zaproszonych artystów;
- e) Formy warsztatowe skierowane do różnych grup odbiorców, w tym z uwzględnieniem seniorów;
- f) Masterclass oraz specjalistyczne doradztwo zawodowe w obszarze produkcji wydarzeń artystycznych i edukacyjnych, w tym w formie e-learnigu;
- g) Premiery teledysków oraz krótkich form filmowych związanych z działalnością Filharmonii, czy szerzej z muzyką (teledyski, reportaże, impresje filmowe, relacje, animacje);
- h) Interaktywne gry i zabawy muzyczne moderowane przez animatorów Filharmonii;
- i) Aktywną moderację grup tematycznych (edukacja, muzyka jazzowa, klasyczna, tradycyjna);
- j) Wirtualną galerię – prezentacje artystów wizualnych online z wykorzystaniem kreatywnej animacji i techniki 3D.

Zgodnie z założeniami istotne będzie kompleksowe podejście i spójna narracja w zakresie treści i formy – efekt synergii z wykorzystaniem dostępnych, a także nowych narzędzi komunikacji z odbiorcą. Elementem wzmacniającym powyższe założenia zintegrowanym z zaplanowanymi aktywnościami online będzie wykorzystanie dostępnych kanałów do szerokiej komunikacji obejmującej różne formy promocji online:

- 1) Kampanie promocyjne online;
- 2) Badania odbiorców, w tym zagranicznych, ze szczególnym uwzględnieniem krajów sąsiedzkich lub związanych umowami partnerskimi (np. miasta partnerskie Szczecina);
- 3) Aktywna moderacja;
- 4) Bieżący kontakt z użytkownikami;
- 5) Rozwój sprzedaży internetowej zarówno w obszarze odpłatnej działalności koncertowej online, jak również produktów Filharmonii, w tym w oparciu o dostępne platformy muzyczne;
- 6) Rozwój usług reklamowych w obszarze online;
- 7) Realizacja kampanii społeczno-edukacyjnych, w tym dalszy rozwój kampanii „Słyszę Dobre Dźwięki”;
- 8) Promocja działań charytatywnych, ze szczególnym uwzględnieniem działań lokalnych i regionalnych;
- 9) Tworzenie sieci tematycznych online w oparciu o badanie preferencji odbiorców;
- 10) Niestandardowe akcje promocyjne z aktywnym udziałem odbiorców.



2) Poziom techniczno-infrastrukturalny

Realizacja form ujętych na poziomie programowym i informacyjnym wymaga niezbędnych rozwiązań oraz metodologii w zakresie optymalnego wykorzystanie obecnej infrastruktury oraz wyposażenia z ukierunkowaniem na transmisje i rejestrację wydarzeń realizowanych przez filharmonię za pośrednictwem internetu. Działania będą przebiegać równolegle dwutorowo obejmując szerszy proces wdrażania i rozwoju dostępu do działań i usług Filharmonii online.

W zakresie infrastruktury i wyposażenia realizacja poziomu obejmować będzie:

- a) Opracowanie założeń techniczno-logistycznych oraz planu wdrażania w zakresie profesjonalnych realizacji audiowizualnych;
- b) Analiza wyposażenia oraz dostosowanie, w tym w zakresie aktualnych systemów oraz rozwiązań dotyczących scenotechniki, do regularnych realizacji audiowizualnych w salach koncertowych;
- c) Diagnoza możliwości realizacyjnych oraz dokonanie niezbędnych modyfikacji w zakresie sprzętu pod kątem działań online w oparciu o przestrzenie publiczne Filharmonii;
- d) Doposażenie w sprzętu (okablowanie, kamery, rejestratory etc.) umożliwiające dokonywanie rejestracji wydarzeń Filharmonii przy wsparciu podmiotów zewnętrznych;
- e) Rozwój umiejętności w zakresie profesjonalnych realizacji audiowizualnych w obrębie struktury Filharmonii;
- f) Rozbudowa sieci informatycznej oraz narzędzi pod kątem realizacji założeń programowych i informacyjnych;
- g) Utworzenie bazy danych i stała współpraca w wyspecjalizowanych podmiotami w zakresie obsługi technicznej i sprzętowej realizowanych przez Filharmonię działań online.

W ramach tego poziomu dla zapewnienia odpowiedniego zaplecza technicznego do realizacji założeń programowych planowany jest bieżący monitoring w zakresie stosowanych rozwiązań technologicznych, w tym w zakresie niezbędnego wyposażenia oraz regularna rozbudowa infrastruktury informatycznej i scenotechnicznej, oprogramowania w ramach dostępnych środków, w tym w systemie dotacji celowych lub grantów.

3) Poziom organizacyjno-zarządczy

Dla zapewnienia sprawnego przepływu informacji w obrębie instytucji oraz na potrzeby sprawnej koordynacji realizowanych działań z uwzględnieniem specyfiki pracy i zadań poszczególnych komórek organizacyjnych planowane jest wdrożenie zintegrowanego systemu zarządzania Filharmonia online. System ten zostanie wdrożony na podstawie dotychczasowych doświadczeń instytucji oraz pozwoli na zintegrowanie dotychczasowych narzędzi planistycznych, rozliczeniowych i sprawozdawczych w jednym miejscu z uwzględnieniem różnych podmiotów dostępu. Ważnym aspektem będzie bezpośrednią kompatybilność/powiązanie narzędzia z systemem sprzedaży oraz systemem księgowo-kadrowym. W ramach przyjętych rozwiązań system zarządzania online umożliwi kompleksowe planowanie, organizację i zarządzanie działaniami realizowanymi przez Filharmonię, w tym obejmującymi takie wybrane aspekty jak:

- a) Dokonywanie wewnętrznych rezerwacji przestrzeni (zadania własne) oraz zewnętrznych na potrzeby innych podmiotów;
- b) Koordynacja wykorzystania przestrzeni i sprzętów do obsługi poszczególnych zadań/wydarzeń
- c) Koordynacja prac/zadań komórek organizacyjnych oraz poszczególnych pracowników;
- d) Wymiana dokumentów/informacji/materiałów z uwzględnieniem poziomów dostępów;
- e) Obieg elektroniczny dokumentów.

W ramach planowanego systemu zaplanowane następujące funkcje:

- a) Kreator wydarzeń;
- b) Koordynacja i produkcja wydarzeń;
- c) Zarządzanie kalendarzem;
- d) Nadawanie uprawnień;
- e) Systemy raportowania;
- f) Integracja z innymi systemami (sprzedaży, księgowo-kadrowym);
- g) Bieżąca komunikacja wewnętrzna;
- h) Realizacja procesu decyzyjnego;
- i) Zintegrowane bazy danych;
- j) Zarządzanie pełną infrastrukturą (powierzchniami oraz sprzętem).

W okresie objętym strategią planowana jest dalsza cyfryzacja treści oraz informatyzacja działań Filharmonii poprzez sukcesywną wymianę zamortyzowanego sprzętu, zakup oprogramowania, modyfikację i rozwój systemów, a także strony internetowej oraz innych narzędzi informatycznych niezbędnych do zapewnienia wzrostu konkurencyjności Filharmonii jako nowoczesnego centrum kultury muzycznej (z treściami/usługami prezentowanymi i udostępnianymi w dostosowanej formie online, w tym uwzględnieniem form interaktywnych czy realizowanych również odpłatnie). Dodatkowo poprzez wprowadzenie zintegrowanego systemu zarządzania instytucją nastąpi poprawa przepływu informacji oraz uproszczenie i usprawnienie procesu planowania, realizacji i monitoringu efektywności. Będzie to również istotne narzędzie w zakresie prawidłowego funkcjonowania instytucji z uwzględnieniem kontroli zarządczej.

W odniesieniu do dotychczasowych doświadczeń, w tym obejmujących czas ograniczenia działalności Filharmonii skierowanej do słuchaczy/odbiorców do sfery online przyjęto założenie kontynuacji i rozwoju wybranych form dostępnych online jako ważnego elementu rozwoju, dalszej profesjonalizacji Filharmonii i zwiększania zasięgu oddziaływania. Stąd przedstawione powyżej założenia mają charakter kompleksowy i przekrojowo wpływają na wszystkie aspekty funkcjonowania instytucji w perspektywie najbliższych czterech sezonów.

3.2 Filharmonia – nowoczesne centrum edukacji

W omawianym okresie obejmującym lata 2020-24 planuje się dalszy rozwój edukacji skierowanej do różnych grup odbiorców, w tym z uwzględnieniem szerokiego spectrum wiekowego i tematycznego. Istotnym obszarem zgodnie z aktualnymi potrzebami i tendencjami w zakresie kształtowania instytucji kultury rozumianej również jako ważne centrum wsparcia dla przemysłów kultury planuje się realizację kompleksowych projektów, których celem będzie rozwój nowych umiejętności i kompetencji w obszarze szeroko rozumianej kultury muzycznej, a także tworzenie nowych programów edukacyjnych, w tym formie pilotaży.

1) Filharmonia centrum kompetencji zawodowych

W oparciu o przeprowadzoną analizę rynku ze szczególnym uwzględnieniem branży muzycznej oraz na podstawie dokonanej diagnozy potrzeb wyodrębniono kluczowe obszary kompetencji, w których Filharmonii mogłaby być realizatorem szerszych projektów edukacyjnych skierowanych do osób wkraczających na rynek pracy lub pozostających na nim w zakresie rozwoju praktycznych umiejętności, a także nowych kompetencji. Poniżej wyodrębnione wstępne obszary tematyczne.

- a) Produkcja muzyczna/artystyczna (reżyseria dźwięku, operator oświetlenia scenicznego, efektowego, projektowanie oprawy multimedialnej);
- b) Edukacja muzyczna;
- c) Rozwój publiczności;
- d) Zarządzanie zespołami muzycznymi;
- e) Kompetencje muzyczne/artystyczne;
- f) Projekty interdyscyplinarne, z uwzględnieniem sztuk wizualnych.

Ponadto planuje się realizację projektów edukacyjnych obejmujących takie specjalizacje i obszary rozwoju kompetencyjnego w oparciu o doświadczenia Filharmonii jak: ochrona własności intelektualnej, media elektroniczne, producent – artysta, kontakt i współpraca, public relations i promocja działalności muzycznej, terapia artystyczna.

Proces dydaktyczny obejmowałby opracowanie we współpracy z ekspertami programów kształcenia, które wdrażane byłoby w formie szkoleń, warsztatów, kompleksowych projektów, kursów, staży i praktyk. Pełny proces obejmowałby następujące elementy:

- Diagnoza w oparciu o dane mikro i makroekonomiczne oraz badania własne;
- Wybór ekspertów/kadry
- Program
- Finansowanie (w oparciu o zewnętrzne źródła finansowania/ współfinansowania)
- Rekrutacja
- Zajęcia pilotażowe
- Zajęcia w formie prezentacji online
- E-learning
- Staże
- Praktyki
- Doradztwo
- Weryfikacja umiejętności/ewaluacja/monitoring trwałości.

2) Nowy wymiar EduFilharmonii

Jak wspomniano wcześniej w ramach realizacji strategii na lata 2020-2024 kontynuowanie będą cykliczne formy edukacyjne skierowane do odbiorców indywidualnych i grupowych z uwzględnieniem różnych przedziałów wiekowych. Poza formami, które na trwałe wpięły się w kalendarz wydarzeń Filharmonii i cieszą się niezmienną popularnością wśród odbiorców planowane jest rozwinięcie nowych form bezpośrednio związanych z ideą rozwoju publiczności oraz zwiększeniem dostępu do oferty Filharmonii, ze szczególnym uwzględnieniem grup zagrożonych wykluczeniem. Przy formułowaniu założeń dla nowych form uczestnictwa istotne będzie szersze podejście do edukacji muzycznej stanowiącej element edukacji kulturowej rozumianej zgodnie z definicją Marka



Krajowskiego jako nie tylko przygotowywanie do tworzenia i odbioru sztuki, ale raczej wyposażanie w kompetencje pozwalające na bycie w kulturze, korzystanie i współtworzenie jej zasobów, a tym samym pełnoprawne uczestnictwo w życiu zbiorowym¹⁴. Przyjmując powyższą definicję jako punkt wyjścia planowane działania będą programowane i realizowane w czterech podstawowych wymiarach edukacji kulturalnej:

- a) edukacja do kultury zorientowana na cele jednostkowe, czyli przygotowanie jednostki do uczestnictwa w kulturze skoncentrowane na rozwoju indywidualnym;
- b) edukacja przez kulturę zorientowana na cele jednostkowe, czyli wspieranie indywidualnego ogólnego rozwoju jednostki poprzez uczestnictwo w kulturze;
- c) edukacja do kultury zorientowana na cele ponadjednostkowe, czyli przygotowanie jednostki do uczestnictwa w kulturze skoncentrowane na rozwoju kultury;
- d) edukacja przez kulturę zorientowana na cele ponadjednostkowe, czyli wspieranie postaw prospołecznych poprzez uczestnictwo w kulturze¹⁵.

Poniżej przedstawiono proponowane kierunki działań odnoszące do przedstawionych wymiarów edukacji kulturalnej, z uwzględnieniem wiodącej roli muzyki.

- Arteterapia z naciskiem na muzykoterapię – działania w tym zakresie stanowiąc będą integralny element bieżącej działalności tj. regularnie organizowanych wydarzeń edukacyjnych, a także będą stanowić ważny element metodycznych nowych przedsięwzięć ukierunkowanych wsparcie profilaktyki leczenia zróżnicowanych zaburzeń, dysfunkcji. W zakresie planowanych działań planowane jest wypracowanie metodologii, w tym w zakresie wymiany dobrych praktyk (konferencje, spotkania, warsztaty), opracowanie materiałów pomocniczych dla nauczycieli, animatorów i opiekunów oraz realizację interaktywnych form edukacyjnych, zabaw i lekcji online z aktywnym wykorzystaniem metody komunikatywnej, kreatywnej i relaksacyjnej. Istotnym aspektem będzie uwzględnienie zróżnicowanych grup wiekowych w różnych konfiguracjach np. seniorzy + dzieci.
- Seniorita – zespół działań ukierunkowanych na wsparcie edukacji i aktywizację seniorów. Działania będą realizowane w ujęciu projektowym, wydarzeniowym oraz w formie bieżących działań. Zadania w tym zakresie obejmować będą zarówno nowe formy takie jak audycje dla dorosłych, multimedialne formy edukacyjne, wolontariat, włączanie seniorów do działań artystycznych¹⁶, zainicjowanie działań służących przeciwdziałaniu włączeniu cyfrowemu – szkolenia , warsztaty w zakresie korzystania z kultury w sieci ze szczególnym uwzględnieniem treści muzycznych. Ponadto planowane są formy obejmujące profilaktykę zdrowia, w tym w zakresie słuchu.
- Edu inspiruje i wspiera – w ramach tej sfery działalności planowane jest aktywne włączanie młodych muzyków do działań artystycznych realizowanych pod szyldem filharmonii zarówno w ramach regularnej działalności koncertowej, jak również opracowanych warsztatowo wspólnych inicjatyw o wymiarze artystycznym realizowanych w siedzibie, jak również poza Filharmonią, w tym formie słuchowisk, akcji miejskich,

¹⁴ Krajewski M. (2016), <http://www.edukacjakulturowa.pl/about/> [10.01.2018]

¹⁵ Słowińska S., Zróżnicowane oblicze edukacji kulturalnej [w: Dyskursy młodych andragogów 19], Uniwersytet Zielonogórski, Zielona Góra 2018,

¹⁶ M.in. zakłada się kontynuację działań podjętych przez zespół seniorów działający przy Filharmonii „Seniorita”, warsztaty dj’skie dla seniorów



happeningów muzycznych. Ponadto w obszarze tym przewidziane są działania o charakterze społecznym, w tym sprzyjających integracji środowisk i grup poprzez inicjowanie i wspieranie działań charytatywnych oraz ukierunkowanych na rozwiązanie szerszych problemów takich jak np. zanieczyszczenie środowiska, hałasem. To także przestrzeń do kreacji nowych produktów i wydawnictw ukierunkowanych na popularyzację muzyki i aktywnego uczestnictwa w kulturze, również w różnych wersjach językowych (publikacje cykliczne). W ramach wsparcia procesu dydaktycznego planowane są działania wspierające naukę poszczególnych przedmiotów poprzez powiązanie jej z muzyką. W ramach tych zadań między innymi planowane są działania wspierające naukę języków obcych. W ramach ujętych w tym punkcie zadań przewiduje się także wsparcie logistyczne i artystyczne w formie masterclass oraz regularnych prób dla uczniów szkół artystycznych realizowane komplementarnie do zajęć lekcyjnych z uwzględnieniem interdyscyplinarności.

- Edukacyjne programy pilotażowe – w objętym opracowaniem okresie planowane jest zainicjowanie i realizacja w formie pilotażu następujących projektów:
 - Muzyczna niezapominajka – program wspierający leczenie schorzeń związanych z koncentracją, zanikami pamięcią czy pomocniczo Alzheimera poprzez muzykę, realizowane poprzez programy edukacyjne oraz wydarzenia sensoryczne;
 - Harmonijna nauka – program obejmujący wprowadzenie nowej formuły nauki muzyki w wybranej szkole muzycznej regionu twórczo czerpiący z doświadczeń fińskich w zakresie edukacji muzycznej, ze szczególnym uwzględnieniem gry zespołowej - od fascynacji, poznania do nauki gry z radością. Program ukierunkowany będzie na naukę muzyki poprzez poznanie, grę zespołową do indywidualnych poszukiwań;
 - Akademia młodego kompozytora – program wsparcia dla najmłodszych twórców muzyki obejmujący zarówno poznanie technik kompozytorskich, programów komponowania, a przede wszystkim zebranie inspiracji, dobrych praktyk oraz przygotowanie prostych zróżnicowanych stylistycznie i wykonawczo kompozycji zaprezentowanych publicznie. W szerszej perspektywie czasowej program może przekształcić się w konkurs o wymiarze międzynarodowym – projekt komplementarny do Międzynarodowego Konkursu Kompozytorskiego realizowanego przez Filharmonię i ZAIKS;
 - ParkFilharmonia – program zakładający realizację cyklu działań edukacyjnych związanych z rewitalizacją skwer na tyłach siedziby Filharmonii. Programowane działania w pełni będą korespondować ze specyfiką i kontekstem miejsca, co znajdzie odzwierciedlenie w interdyscyplinarności realizowanych form warsztatowych, wystawienniczych i projektowych, performatywnych. Planowane jest opracowanie programów łączących edukację muzyczną z sztukami wizualnymi, ekologią, historią miejsca, arteterapią.

3) Filharmonia – organizacja ucząca się

W obszarze edukacji istotnym elementem jest uwzględnienie zadań ukierunkowanych na indywidualny oraz zespołowy rozwój pracowników i współpracowników Filharmonii jako



niezbędnego warunku dalszego rozwoju całej instytucji. Podejście takie wpisuje się w definicję organizacji uczącej się tj. takiej, w której cały zespół poszukuje nowych możliwości osiągnięcia pożądaných efektów, tworzy nowe wzorce niestereotypowego myślenia, a poszczególni członkowie rozwijają się w pracy zespołowej, stale się uczą. Organizacja ucząca się jest organizacją biegłą w realizacji zadań: tworzenia, pozyskiwania i przekazywania wiedzy oraz w modyfikowaniu swoich zachowań w reakcji na nowe doświadczenia.

Filharmonia z założenia biorąc pod uwagę strukturę zatrudnienia tj. przewagę pracowników artystycznych wpisuje się w definicję organizacji uczącej się. Biorąc pod uwagę jednak utrwalone modele, w tym związane z tradycyjnym postrzeganiem Filharmonii, a także roli muzyka istotne jest nowe podejście z uwzględnieniem aktualnych wyzwań w tym odnoszących się do konkurencyjności instytucji poprzez wykwalifikowany i ciągle rozwijający się zespół zarówno artystyczny, jak również administracyjny. Wśród cech organizacji uczącej się, które wymagają wzmocnienia w ramach planowanych działań wyróżnić należy:

- uczenie się na błędach;
- otwartość na przyjmowanie informacji zwrotnych o sobie;
- ciągły trening oraz realizowanie zaplanowanych szkoleń;
- stymulowany przez kierownictwo rozwój pracowników;
- delegowanie uprawnień i decentralizacja ośrodków decyzyjnych;
- podejmowanie ryzyka, zachęcanie do eksperymentowania;
- otwartość na podejmowanie ryzyka, nowe sposoby działania (zrobię to inaczej);
- częste przeglądy krytyczne obowiązujących procedur działania;
- poszukiwanie sposobów zwiększenia skuteczności pracy;
- podejmowanie decyzji na podstawie faktów¹⁷.

W ramach planowanych działań przewiduje się:

- a) Regularne spotkania różnych grup o charakterze bieżącej wymiany informacji, dyskusji, konsultacji związanych z kluczowymi zagadnieniami dotyczącymi działalności Filharmonii, w tym skonkretyzowania działań w oparciu o wyznaczone kierunki rozwoju;
- b) Spotkania kadry kierowniczej;
- c) Grupy dyskusyjne i robocze dedykowane wybranym zagadnieniom;
- d) Międzydziałowe zespoły projektowe;
- e) Analizy stanowisk pracy i ich bieżąca weryfikacja, również pod kątem narzędzi, instrumentów etc.;
- f) Aktywna, wielopoziomowa rekrutacja kadr;
- g) Okresowe oceny pracowników oraz diagnoza potrzeb szkoleniowych, czy szerzej rozwojowych, elastyczne systemy motywacyjne;
- h) Udział w szkoleniach, warsztatach zewnętrznych;
- i) Organizacja szkoleń, warsztatów, prezentacji wewnętrznych zarówno ukierunkowanych na umiejętności interpersonalne, jak również techniczne;
- j) Warsztaty i konsultacje dla pracowników artystycznych zarówno indywidualne, jak również zespołowe;
- k) Udział w konkursach i festiwalach;

¹⁷ https://doskonaleniewsieci.pl/Upload/Artykuly/2_1/idea_organizacji_uczacej_sie.pdf



- l) Wyznaczanie nowych, niestandardowych zadań zgodnych z preferencjami i indywidualnymi predyspozycjami pracowników;
- m) Spotkania i wydarzenia integracyjne.

Scharakteryzowany powyżej obszar planowanych działań jest odpowiedzią na zdiagnozowane w opracowaniu obszary problemowe oraz wpisuje się wyznaczone cele bezpośrednio i oczekiwane rezultaty na poziomie zarządzania instytucją. Warto zaznaczyć, że ww. działania zostały wskazane na podstawie dotychczasowych doświadczeń niemniej w szerszej perspektywie czasowej wymagają rozwiązań systemowych i konsekwentnej ich realizacji jako elementu stałej działalności instytucji.

3.3 Nowa przestrzeń Filharmonii

W okresie objętym opracowaniem 2020-2024 planowane jest zainicjowanie i realizacja w zależności od możliwości pozyskania środków finansowych inwestycji obejmującej zagospodarowanie działki znajdującej się na tyłach budynku Filharmonii na cele edukacyjne, kulturalne i rekreacyjne. Poniżej przedstawiono wstępne założenia wraz z wykazem planowanych działań w szerszej perspektywie czasowej.

- 1) Dane wyjściowe
 - Własność Gminy Miasta Szczecin
 - Zgodność projektu z kontekstem historycznym - w bezpośrednim sąsiedztwie Domu Koncertowego (1884), powstała na zielonym obszarze restauracja o nazwie „Konzerthaus-Garten. Zachowane zdjęcia ukazują w pełnej krasie sporej wielkości plener¹⁸;
 - Zgodność projektu z aktualnym planem zagospodarowania przestrzennego;
 - Teren parku na zapleczu Filharmonii stanowi strefę przejściową pomiędzy zurbanizowanym rejonem placu Solidarności z budynkiem Filharmonii i Centrum Dialogu Przełomy, bramą Królewską, a parkiem Żeromskiego i dalej Wałami Chrobrego. Tak jak plac na budynku Centrum Dialogu Przełomy stanowi przedpole budynku Filharmonii od strony wejścia, tak park „za Filharmonią” powinien stanowić naturalne zielone zaplecze równoważące przestrzeń Centrum Dialogu Przełomy i tworzyć w efekcie zespół trzech różnych w charakterze, a zarazem spójnych w minimalizmie przestrzeni¹⁹.
- 2) Koncepcja

Koncepcja obejmuje dwa warianty: częściowego oraz kompleksowego zagospodarowania terenu, co jednocześnie w zależności od pozyskanych środków finansowych oraz postępu prac może obejmować dwa zasadnicze etapy inwestycji:

 - a) Filharmonia Park²⁰ – koncepcja opiera się na trzech głównych elementach wpisanych w zastane ukształtowanie terenu: zadaszanej letniej scenie z widownią, muzycznego placu zabaw i łączącej dwa pozostałe elementy tektonicznej nawierzchni.
 - Zadaszona letnia scena z widownią - minimalistyczna rzeźbiarska forma zapętłonej wstęgi, nabudowana na istniejącym placu o wymiarach sceny - 270 m2 i widowni na ok. 350 miejsc.

¹⁸ <http://sedina.pl/wordpress/index.php/2011/04/13/to-pozostalo-restauracja-konzerthaus-garten/>

¹⁹ W oparciu o wstępną koncepcję opracowaną przez Studio Architektoniczne Sietnicki

²⁰ Jw.



- Plac zabaw z wykorzystaniem zabawek dźwiękowych usytuowany w parkowej części działki za zielonym wałem, będącym pozostałością po schronieniu przeciwlotniczym, który tworzy naturalne oddzielenie sceny od placu zabaw²¹.

Dodatkowo na przestrzeni obejmującej działkę bezpośrednio sąsiadującą z budynkiem Filharmonii przewiduje się budowę pawilonu gastronomicznego wraz zapleczem sanitarnym. Istotnym aspektem będzie zagospodarowanie zgodnie z wytycznymi istniejącego drzewostanu i przestrzeni zielonej jako przedłużenia parku Żeromskiego oraz przestrzeni rekreacyjnej, a także w naturalny sposób odgradzania parku od ul. Matejki oraz Zygmunta Starego.

b) Centrum edukacji Filharmonia Park

Poza wyżej wymienionymi elementami głównymi w kompleksowe zagospodarowanie działki dodatkowo obejmowałyby:

- Ekspozycję stałą oraz czasową dotyczącą historii miejsca oraz muzycznej historii Szczecina utworzoną w pomieszczeniach schronu oraz uzupełniająco na terenie zielonym nad schronem (opcjonalnie ścieżkę edukacyjną w powiązaniu z muzycznym placem zabaw);
- Centrum edukacji Filharmonia park – budynek usytuowany od ul. Starzyńskiego pomiędzy komenda Policji a Cerkwią w formie lekkiej konstrukcji np. w nawiązaniu do portowego charakteru miasta jako recycling kontenerów portowych z wykorzystaniem szklanej elewacji i elementów bezpośrednio wpisujących się w założenia architektoniczne budynku filharmonii oraz otaczających przestrzeni. Obiekt zawierałby zaplecze dla działań edukacyjnych i artystycznych letniej sceny i muzycznego placu zabaw w postaci pomieszczeń biurowych, recepcji, magazynów oraz sal edukacyjnych. Dodatkowo mógłby posiadać pokoje gościnne na potrzeby działalności Filharmonii oraz udostępniane jako dodatkowe źródło utrzymania Centrum Filharmonia szczególnie w przerwie sezonowej.

c) Wstępny zakres działań inwestycyjnych

Tak jak wspomniano powyżej ostateczny zakres projektu oraz poziom zawansowania prac może ulec znaczącej modyfikacji w zależności od źródeł finansowania, sytuacji prawno-formalnej oraz zdolności organizacyjnych samej Filharmonii. Poniżej przedstawiono ogólny zakres działań niezbędnych do kompleksowego zagospodarowania działki – parku sąsiadującego z budynkiem Filharmonii.

- Opracowanie programu funkcjonalno-użytkowego;
- Zatwierdzenie oraz przeprowadzenie wstępnych czynności formalno-prawnych;
- Zapewnienie finansowania przygotowania pełnej dokumentacji projektowej;
- Opracowanie dokumentacji projektowej w z uwzględnieniem etapowania (do rozważenia opcja konkursowa);
- Przygotowanie montażu finansowego i opracowanie podprojektów oraz wniosków o dofinansowanie;
- Wybór wykonawców i podwykonawców;
- Realizacja poszczególnych etapów inwestycji, w tym opracowanie koncepcji i scenariuszy wystaw stałych;

²¹ We koncepcji wykorzystano zabawki muzyczne wg. Projektu dyplomowego Zofii Strumiłło-Sukiennik. Urządzenia te zostały zaprojektowane w taki sposób, aby dzieci oprócz zabawy kreowaniem dźwięków ćwiczyły mięśnie, równowagę, skoczność oraz kondycje.



- Odbiór i rozliczenie w odniesieniu do etapów/podprojektów lub całościowe.

Biorąc pod uwagę prognozy w zakresie sytuacji społeczno-gospodarczej w okresie objętym opracowaniem, a także złożony proces decyzyjny przyjmuje się, że w okresie od 2020 do 2024 opracowany zostanie program funkcjonalno-użytkowy, nastąpią procesy decyzyjne umożliwiające przygotowanie pełnej dokumentacji projektowej i wykonawczej oraz rozpoczęcie kilkietapowej inwestycji. W kontekście powiązania inwestycji z potencjalnymi programami dotacyjnymi ostateczny zakres działań może ulec modyfikacji. Warto zaznaczyć, że realizacja powyższych działań obejmować również będzie przygotowanie organizacyjne i finansowe działalności Parku, w tym zainicjowanie działań artystycznych i edukacyjnych w okresie przedinwestycyjnym. Realizacja działań wstępnych wskazała na silną potrzebę równoległe do procesu inwestycyjnego prowadzenia działań edukacyjnych, animacyjnych i informacyjnych w zakresie społecznej rewitalizacji parku przy Filharmonii.²² Wśród kluczowych zadań będzie pozyskanie środków na zapewnienie finansowania stałej działalności w zakresie obsługi, ochrony oraz realizacji programu, a także zapewnienie odpowiedniej kadry już na etapie przygotowawczym odpowiedzialnej za udział w procesie inwestycyjnym oraz opracowanie programu i jego wdrażanie w poszczególnych etapach.

d) Wstępne założenia programowe

Program Filharmonii Park stanowić będzie przedmiot odrębnych opracowań, na potrzeb określenia kierunków rozwojowych poniżej wskazano na przykładowe obszary działań związane z kolejnymi etapami zagospodarowania parku:

- Regularne lekcje filharmoniczne powiązane z akcją „Słyszę dobre dźwięki” (ekologia muzyki) – utworzenie miejskiej strefy harmonii;
- Zwiedzanie ekspozycji plenerowej i utworzonej w schronie (zwiedzanie indywidualne i dla grup zorganizowanych w formie prezentacji historycznej;
- Gry edukacyjne;
- Koncerty przestrzenne;
- Interdyscyplinarne pokazy artystyczne;
- Muzyczne zajęcia ruchowe dla dzieci i opiekunów;
- Koncerty plenerowe (kameralne koncerty południowe, plenerowe Misterioso);
- Regularne spotkania, seminaria oraz warsztaty w ramach laboratorium dźwięku;
- Wystawy i instalacje;
- Akcje społeczne;
- Spotkania rodzinne i prezentacje (Smaki Muzyki, wydarzenia towarzyszące Turniejowi Muzyków Prawdziwych, Festiwalowi Music. Design. Form, International Lutoslawski Youth Orchestra);
- Park Rzeźby;
- Wydarzenia komercyjne;
- Wydarzenia medialne.

Zgodnie z wstępnymi założeniami projektowymi poza przywróceniem miastu nowej, atrakcyjnej przestrzeni rekreacyjnej z uwzględnieniem jej funkcji edukacyjnych i kulturalnych

²² W 2019 roku w Parku objętym projektem została przedpremierowo wykonana przez filharmoników szczecińskich kompozycja przestrzenna Wojciecha Blechacza „Symfonia park” będąca zamówieniem kompozytorskim Filharmonii w Szczecinie współfinansowanym przez MKiDN w ramach programu „Złowienia kompozytorskie”.



projekt stanowi ważny element rozwój Filharmonii w kontekście realizacji niestandardowych projektów artystycznych edukacyjnych, społecznych w powiązaniu z historią miasta.

Nowa przestrzeń Filharmonii umożliwi szersze podjęcie współpracy z różnymi podmiotami, w tym ze szczególnym uwzględnieniem partnerów międzynarodowych odniesieniu do kluczowych obszarów działalności, a także w zakresie kreowania nowych przedsięwzięć, rozwiązań i projektów skierowanych do zróżnicowanych grup odbiorców. Przestrzeń w zakresie potencjalnych działań stanowi swoistą platformę, a zarazem laboratorium do realizacji międzynarodowych projektów, a także zwiększając przestrzeń do rozwoju działań podejmowanych i realizowanych przez Filharmonie w Szczecinie w omawianym okresie.

3.4 Filharmonia partnerem z wizją

*Kondycja nowoczesności polega na byciu w bezustannym ruchu. Unowocześniasz się albo znikasz*²³. Zgodnie z powyższym cytatem w zakresie realizowanych celów statutowych istotnym aspektem zapewniającym rozwój jest poszukiwanie nowych rozwiązań, narzędzi oraz form narracji, których wykorzystanie z uwzględnieniem specyfiki miejsca, a także preferencji i oczekiwań uczestników zapewni stały rozwój Filharmonii oraz ugruntowanie pozycji Filharmonii jako nowoczesnej, otwartej instytucji. Istotnym aspektem jest ujęcie planowanych działań w kontekście szeroko rozumianego partnerstwa. Zgodnie z definicją Organizacji Narodów Zjednoczonych z 2003 r.: Partnerstwo jest powszechnie rozumiane jako dobrowolna i kooperacyjna relacja pomiędzy różnymi stronami, w której wszyscy uczestnicy („partnerzy”) zgadzają się pracować razem, aby osiągnąć wspólny cel lub podjąć specyficzne zadanie i dzielić ryzyko, odpowiedzialność, zasoby, kompetencje i korzyści. Przy takim ujęciu partnerstwo jest niezbędnym warunkiem działalności Filharmonii w odniesieniu do wszystkich kluczowych obszarów zarówno w ujęciu programowym, jak również zarządczym. Zgodnie z ideą partnerstwa wśród partnerów filharmonii, do który skierowane będą w przedstawionych poniżej blokach tematycznych działania należą:

- Słuchacze indywidualnie i grupowi ze szczególnym uwzględnieniem zakupujących abonamenty;
- Organizatorzy Filharmonii;
- Pracownicy artystyczni i administracyjni Filharmonii;
- Stali współpracownicy Filharmonii;
- Wolontariusze;
- Artyści i twórcy;
- Firmy obsługujące Filharmonię w zakresie bieżącej działalności;
- Agencje muzyczne i eventowe, domy mediowe;
- Placówki oświatowe;
- Podmioty gospodarcze;
- Instytucje kultury oraz jednostki sektora finansów publicznych;
- Organizacje pozarządowe;
- Producenci muzyczni i filmowi.

²³ Z.Bauman, *Życie na przemił*, Kraków 2004, s.41-42.



W okresie objętym opracowaniem istotne jest ugruntowanie idei partnerstwa w zakresie kreacji, planowania i realizacji zróżnicowanych przedsięwzięć ze szczególnym uwzględnieniem budowy relacji partnerskich na poziomie ponadregionalnym i międzynarodowym.

1) Koncerty w nowej oprawie wizualnej i ujęciu programowym

W zakresie realizacji wydarzeń artystycznych i edukacyjnych na podstawie bieżącej analizy oraz doświadczeń wynikających z produkcji zróżnicowanych koncertów przyjmuje się rozwój w obszarze zapewnienia odpowiedniej pod względem technicznym i jakościowym oraz repertuarowym oprawy dla regularnych oraz okazjonalnych koncertów realizowanych stacjonarnie w siedzibie Filharmonii oraz równolegle transmitowanych na platformach streamingowych. Współpraca będzie dotyczyła z jednej strony wypracowania optymalnej formuły, zapewnienia wysokiej jakości wykonania artystycznego oraz produkcji technicznej z uwzględnieniem następujących spójnych i specyficznych dla każdego wydarzenia elementów:

- a) ujęcie w ramach rozpoznawalnego, kontynuowanego cyklu zapewniającego szerszą narrację w danym sezonie artystycznym;
- b) wyróżniający się repertuar w odniesieniu do kompozycji koncertu – wybranych utworów stanowiących program, zestawienia stylistycznego, walorów artystycznych i poznawczych, możliwości interpretacyjnych z uwzględnieniem oprawy wizualnej, promocji nowatorskich środków wypowiedzi artystycznej w odniesieniu do prezentowanej literatury oraz z uwzględnieniem preferencji programowych uczestników koncertów;
- c) dobór artystów, osobowości muzycznych o ugruntowanej pozycji na światowym rynku i zapewniających wysoki poziom wykonania artystycznego i oryginalności interpretacji;
- d) opracowana koncepcja i scenariusz oprawy wizualnej obejmującej efekty świetlne oraz prezentacje multimedialne, stanowiące integralny i spójny element przekazu muzycznego oraz specyfiki przestrzeni koncertowej;
- e) scenariusz oraz poprzedzona próbami realizacji wizji przy transmisjach online, bezpośrednia współpraca – realizator wizji, dźwięku i producent wydarzenia już na etapie planowania, koncepcji;
- f) zapowiedzi dokonane przez artystów przybliżające program oraz konteksty przybliżające ideę i specyfikę wydarzenia;
- g) logistyka uwzględniająca pełną koordynację procesu produkcyjnego i komunikację, kluczowa rola producenta, sprawny proces decyzyjny;
- h) profesjonalna obsługa widowni;
- i) zapewnienie unikatowej uwzględniającej specyfikę produkcji komunikacji zewnętrznej zarówno w ujęciu marketingowym, jak również wizerunkowym;
- j) zapewnienie niezbędnego zaplecza sprzętowego oraz w zakresie specjalistycznej obsługi technicznej;
- k) uwzględnienie optymalnych narzędzi i zasobów, obsługi niezbędnych dla zapewnienia pełnego bezpieczeństwa w zakresie bhp i ppoż. w oparciu o opracowane i stwierdzone przez odpowiednie służby scenariusze, instrukcje i wytyczne.

Przygotowane z uwzględnieniem powyższych elementów wydarzenia stanowiąc będą istotny element wyróżnikowy Filharmonii z uwzględnieniem walorów przestrzeni koncertowych jako ważną



płaszczyznę współpracy - partnerstwa biznesowego, w tym w zakresie efektywnych form sponsoringu i mecenatu.

2) Współprodukcja

Opierając się na dotychczasowych doświadczeniach Filharmonii, analizie rynku oraz tendencji związanych tworzeniem i dystrybucją treści cyfrowych w obrębie zakłada się intensyfikację oraz rozwój działań w zakresie współprodukcji. Niewątpliwym atutem sprzyjającym rozwojowi tego obszaru działalności są sale koncertowe o doskonałych warunkach akustycznych, wyposażenie i sprzęt audiowizualny z uwzględnieniem oprawy multimedialnej. Istotnym aspektem jest uwzględnienie przy każdym z projektów proporcjonalnego wkładu oraz udziału w efektach uwzględniającego takie elementy procesu produkcyjnego jak: udział w opracowaniu koncepcji, wybór wykonawców i podwykonawców, przestrzeń/infrastruktura, realizatorzy, obsługa techniczna i merytoryczna, logistyczna, postprodukcja, promocja, dystrybucja, finansowanie/rozliczenia. Wśród dotychczasowych oraz potencjalnych działań realizowanych przez Filharmonię w charakterze aktywnego współproducenta wymienić można:

- sesje nagraniowe indywidualnych muzyków oraz zespołów muzycznych i orkiestr;
- sesje nagraniowe z udziałem muzyków Orkiestry Filharmonii;
- nagrania muzyki filmowej;
- realizacje zdjęć filmowych;
- realizacja krótkich form reklamowych i promocyjnych;
- realizacja rejestracji audio wideo;
- transmisje i retransmisje wydarzeń artystycznych, promocyjnych etc.
- realizacje wideoklipów i krótkich form filmowych;
- kursy i warsztaty edukacyjne realizowane online.

Warty uwagi jest fakt, że jest to obszar aktywności dający szansę Filharmonii na udział w wielu prestiżowych przedsięwzięciach znacząco wpływających na zwiększenie rozpoznawalności i zasięgu oddziaływania. Jednocześnie przy dalszej profesjonalizacji Filharmonii zgodnej z wyznaczonymi w ramach niniejszego opracowania kierunkami rozwoju niezbędne jest zapewnienie stałego rozwoju kompetencji zawodowych oraz możliwości rozwoju nowych, zgodnych z potrzebami, umiejętności pracowników. Ponadto konieczna jest również bieżąca analiza rynku pod kątem dokonywania inwestycji w zakresie sprzętu i wyposażenia zgodnego z standardami jakościowymi. Zapewnienie powyższego oraz uwzględnienie tego typu działań w zakresie dostępności przestrzeni w ujęciu sezonowym stanowi istotny obszar aktywności Filharmonii w zakresie generowania dodatkowych przychodów.

3) Wydarzenia i projekty międzynarodowe

Istotnym obszarem aktywności umożliwiającym realizację wyznaczonych celów w okresie 2020-2024 będzie nawiązanie trwałych relacji partnerskich w zakresie realizacji wspólnych przedsięwzięć i projektów międzynarodowych. Przewiduje się kontynuację i rozwój w tym zakresie działań z uwzględnieniem takich aspektów jak: dostępne programy dotacyjne i ich obszary wsparcia, ze szczególnym uwzględnieniem współpracy obszarów transgranicznych, ważne rocznice, miasta partnerskie Szczecina, sieci współpracy międzynarodowej w obszarze muzyki, wymiana instytucjonalna. Przy wyborze oraz budowie partnerstwa istotne będzie uwzględnienie zagadnień bezpośrednio przekładające się na rozwój Filharmonii:

- umożliwienie szerszego zakresu i dalszego zasięgu działań, wypracowania dodatkowych rezultatów i produktów, zapewnienia ich najlepszej jakości;
- włączenie do wymiany międzynarodowej profesjonalnego personelu;
- nowe doświadczenia w budowaniu partnerstwa i zarządzaniu nim;



- przydatność różnorodności kulturowej w wymianie doświadczeń;
- rozwój dobrze funkcjonującej sieci współpracy, wzbogacenie źródeł informacji i kontaktów;
- zyskanie nowych umiejętności zawodowych, doskonalenie umiejętności językowych i komunikacyjnych, wzbogacenie wiedzy merytorycznej, zawodowej;
- poznanie i wprowadzenie nowych rozwiązań programowych, organizacyjnych i technicznych.

Wśród przykładowych rodzajów działań w tym obszarze wymienić można:

- a) koncerty wyjazdowe Orkiestry Symfonicznej Filharmonii w Szczecinie;
- b) koncerty międzynarodowych Orkiestr i zespołów w Filharmonii w Szczecinie;
- c) wspólne koncerty z połączonych Orkiestr/zespołów artystycznych;
- d) cykle koncertów realizowane w ramach współpracy;
- e) projekty edukacyjne, w tym warsztaty, prezentacje, seminaria;
- f) interdyscyplinarne przedsięwzięcia artystyczne;
- g) praktyki i staże międzynarodowe, wizyty studyjne;
- h) projekty wizualne;
- i) wymiana dobrych praktyk – spotkania, konferencje, dyskusje;
- h) wydawnictwa/publikacje.

Biorąc pod uwagę zainicjowane projekty w pierwszym okresie realizacji strategii przewiduje się koncentrację na zawartych partnerstwach z partnerami z Niemiec, krajów grupy Wyszehradzkiej, Norwegią, Litwą, Estonią, Szwajcarią, Wielką Brytanią i w oparciu o nią wypracowanie skutecznych form i rozwiązań przydatnych do tworzenia trwałej platformy współpracy międzynarodowej.

4) Wydarzenia promocyjne i wizerunkowe

W ramach tej sfery aktywności planowany jest aktywny udział Filharmonii jako partnera firm i instytucji, podmiotów zainteresowanych realizacją niekonwencjonalnego wydarzenia promocyjnego, wizerunkowego w przestrzeniach Filharmonii. Na podstawie dotychczasowych doświadczeń Filharmonia posiada wiedzę, zasoby oraz zespół pozwalający na wypracowanie atrakcyjnej koncepcji wydarzenia zarówno z uwzględnieniem specyfiki miejsca, jak również zindywidualizowanych potrzeb partnera. Partnerstwo obejmowałoby wspólne wypracowanie koncepcji, organizację i produkcję unikalnego wydarzenia spójnego ze strategią wizerunkową oraz celami promocyjnymi wszystkich zaangażowanych partnerów. Działania realizowane na tym poziomie obejmować będą takie elementy jak:

- Opracowanie całościowej koncepcji wydarzenia na podstawie założeń marketingowych, promocyjnych;
- Wybór wykonawców i programu artystycznego;
- Opracowanie spójnej koncepcji wizualnej wydarzenia;
- Przygotowanie pełnego scenariusza wydarzenia z uwzględnieniem wydarzeń towarzyszących;
- Rekomendacje w zakresie obsługi cateringowej i dodatkowych podwykonawców;
- Wsparcie w logistyki;
- Zapewnieni pełnej obsługi wydarzenia;
- Produkcja wydarzenia;
- Ewaluacja i rozliczenie.

Włączenie tego typu działań przyczynia się do uzyskania spójności wizerunkowej budynku oraz działalności Filharmonii, umożliwi wypracowanie stałych form współpracy podmiotami zewnętrznymi, a także stanowić może dodatkowe źródło przychodów Filharmonii.



5) Kampanie społeczne

Odwolując się do dotychczasowych doświadczeń Filharmonii oraz przyjętych założeń strategicznych jednym istotne jest podejmowanie inicjatyw oraz realizacja projektów wzmacniających rolę Filharmonii jako centrum dialogu społecznego podejmującego istotne problemy i tematy w kontekście szeroko rozumianej kultury muzycznej oraz edukacji kulturalnej. Mając na uwadze powyższe w ramach bieżącej działalności Filharmonii planowany jest udział Filharmonii, przy uwzględnieniu różnego poziomu zaangażowania w kampaniach społecznych. Na potrzeby planowanych działań przyjmuje się następująca definicję - kampania społeczna to zestaw różnych działań zaplanowanych w konkretnym czasie, skierowanych do określonej grupy docelowej, których celem jest doprowadzenie do wzrostu wiedzy, zmiany myślenia, zachowania wobec określonego problemu społecznego lub rozwiązanie danego problemu społecznego²⁴.

Z względu na obszar zaangażowania i rodzaj partnerów w obszarze oddziaływania Filharmonii znajdują się przede wszystkim kampanie dotyczące kultury, aktywizacji i społeczeństwa obywatelskiego, edukacji, ekologii i środowiska, komunikacji w rodzinie, praw człowieka, profilaktyka – zdrowie, tolerancja, walka z wykluczeniem społecznym, różne formy wolontariatu. Istotne przy tworzeniu partnerstwa i przy definiowaniu celów kampanii jest uwzględnieniem roli Filharmonii i jej celów statutowych bezpośrednio związanych z kulturą muzyczną, podobnie jak w przypadku realizowanej przez Filharmonię kampanii „Słyszę Dobre Dźwięki” związanej z profilaktyką słuchu.

3.5 Progresyjna kontynuacja

Dla zapewnienia stabilnego rozwoju instytucji jednym z elementów strategii jest kontynuacja działań oraz przedsięwzięć realizowanych w szerszej perspektywie czasowej. Przy identyfikacji działań przyjęto następujące kryteria: cykliczność, rozpoznawalność i zainteresowanie odbiorców, rozwojowa formuła oraz ponadregionalny i międzynarodowy zasięg, zdefiniowane grupy odbiorców, wydzźwięk medialny i potencjał promocyjny, innowacyjność programowa, organizacyjna, unikalność wizerunkowa i bezpośrednie powiązanie z marką instytucji, zgodność z misją i wizją oraz przyjętymi na lata 2020-24 celami.

Poniżej dokonano krótkiej charakterystyki projektów, które będą kontynuowane w kolejnych latach z uwzględnieniem modyfikacji i wzbogacenia, rozszerzenia dotychczasowej formuły na podstawie przeprowadzonej diagnozy oraz prowadzonego monitoringu, prowadzonych równoległe, komplementarnych działań.

1) Projekty cykliczne Filharmonii

- International Lutoslawski Youth Orchestra - projekt zainicjowany przez Filharmonię w 2013 roku, w ramach obchodów setnej rocznicy urodzin Witolda Lutosławskiego. Co roku Filharmonia im. Mieczysława Karłowicza w Szczecinie zaprasza do swojej siedziby młodych muzyków z Polski i innych państw europejskich, by pod okiem cenionych instrumentalistów i pedagogów, poznawali twórczość patrona orkiestry. Zwieńczeniem tygodniowej pracy uczestników projektu jest koncert finałowy. Co roku formuła ulega nieznacznym modyfikacjom. VIII edycja projektu realizowana we współpracy z partnerami grupy wyszehradzkiej (2020) realizowana będzie w formie warsztatów online

²⁴ http://www.kampaniespoleczne.pl/wiedza_definicje,2324,kampania_spoleczna_definicja_fundacji_komunikacji_spolecznej, dostęp: 20.08.2012.



zwieńczonych koncertem online. W kolejnych edycjach ukierunkowanych na pozyskanie nowych partnerów oraz zwiększenie wymiaru międzynarodowego przewiduje się zachowanie wybranych elementów realizacji projektu online oraz rozszerzenie programu o wybrane aspekty praktyki wykonawczej.

- Turniej Muzyków Prawdziwych – zainicjowany w 2015 roku przez Filharmonię projekt odwołuje się do uniwersalnej wartości, jaką jest prawda ekspresji wykonawczej i prawda materiału źródłowego i zakłada formule konkursowej prezentacji muzyki źródłowej w różnym ujęciu i interpretacji. Projekt obejmuje prezentację najciekawszych i najlepszych wykonawców muzyki tradycyjnej – muzyków ludowych, muzykantów, rekonstruktorów, ale też współczesnych interpretatorów, często w nieszablony sposób łączących muzykę tradycyjną z jazzem, rockiem, elektroniką jak i muzyką eksperymentalną czy klasyczną. Na program poszczególnych edycji składają się: koncert z udziałem orkiestry symfonicznej, prezentacje konkursowe, w tym również obejmujące taniec tradycyjny, warsztaty, spotkania, wystawy. Wraz z rosnącym zainteresowaniem każda edycja zyskuje nowe wydarzenia wzbogacające formułę wstępną. W ramach VI edycji wprowadzono elementy realizowane online, w tym część konkursową, które mogą być punktem wyjścia do rozwoju Turnieju w kolejnych edycjach.
- Music. Design. Form Festival – cykliczny projekt o charakterze międzynarodowym odbywający się od 2018 roku we wrześniu w Filharmonii w Szczecinie. Idea festiwalu oparta jest o swoistą syntezę różnych dziedzin sztuki i zacieranie się granic między nimi, na styku których rodzą się nowe pomysły, inspiracje, eksperymenty, dzieła. Jednym z celów Festiwalu jest próba uchwycenia w tym samym miejscu i czasie tendencji oraz prądów rządzących współczesnym designem i kierunków rozwoju, ze szczególnym uwzględnieniem muzyki i sztuk wizualnych. Na festiwal składają się wydarzenia o różnym charakterze: koncerty kameralne i symfoniczne, wystawy, warsztaty, spotkania i dyskusje, happeningi, animacje i prezentacje multimedialne, instalacje, wizualizacje świetlne i brzmieniowe, z udziałem wybitnych twórców z kraju i ze świata. Wszystko połączone jest wspólnym mianownikiem – formą i wkomponowane w niezwykłą przestrzeń architektoniczną budynku filharmonii szczecińskiej, tworząc spójną całość. W czasie dwóch edycji festiwalu (2018 i 2019) budynek Filharmonii w Szczecinie, podczas aż 36 różnych wydarzeń, odwiedziło ponad 12 tysięcy osób. Zaplanowana w 2020 roku III edycja festiwalu odbędzie się pod hasłem soundscapes jako inspiracja do dyskursu artystycznego w odniesieniu do różnych form wypowiedzi dotyczącego związku współczesnej kultury z naturą. Zaplanowana w ramach projektu kolejna edycja festiwalu opierać będzie się na szeroko rozumianym obecnie pojęciu minimalizmu. Projekt stanowi przestrzeń do kreacji nowych form uczestnictwa w kulturze w oparciu o innowacyjne rozwiązania techniczne, programowe i organizacyjne.

2) Galerie Filharmonii

Od początku działalności w nowej siedzibie tj. od 2014 roku Filharmonia prowadzi działalność wystawienniczą w oparciu o galerię IV poziom oraz zaaranżowaną przestrzeń wystawienniczą w foyer tj. galerię przy Cerkwii. Galeria Poziom 4. - kulminacyjna przestrzeń budynku - miejsce, w którym co miesiąc organizowane są wernisaże wystaw prac artystów polskich, niejednokrotnie związanych ze Szczecinem, ale także zagranicznych. W Galerii przy Cerkwii w comiesięcznych



odslonach prezentowane są prace młodych artystów lub ich wykładowców związanych z Akademią Sztuki. W dotychczasowej formule Filharmonia program wystaw oparty był na propozycja indywidualnych kuratorów związanych z poszczególnymi działającymi na rynku lokalnym galeriami, zaś w przypadku galerii przy Cerkwii w oparciu o propozycje przygotowane przez przedstawicieli Akademii Sztuki lub innych podmiotów działających w zakresie prezentacji sztuk wizualnych na zasadach nono profit. Na podstawie zebranych opinii oraz w oparciu o dotychczasowe doświadczenia i przyjęta założenia przewiduje się stworzenie spójnego z działalnością muzyczna programu wystaw ukierunkowanego na prezentacje prac i artystów w ujęciu zapewniającym szersze zainteresowanie odbiorców z Polski i zagranicy. W związku z powyższym planowana jest zmiana formuły, zgodnie z którą w ramach danego sezonu zostaną wybrani kuratorzy (docelowo formuła konkursowa), którzy we współpracy z Filharmonią wypracują unikalne wystawy wpisujące się w charakter przestrzeni Filharmonii oraz związane z programem artystycznym i narracją danego sezonu artystycznego. Zgodnie z powyższym od sezonu 2020/21 zaplanowana została seria wystaw nawiązująca do programu instytucji, pokazując związki między światem muzyki a sztuk wizualnych zgodnie z założeniem dotyczącym wzajemnego oddziaływania sztuk wizualnych na muzykę.

- Galeria IV poziom

W ramach nowej formuły przestrzeni wystawienniczej przewiduje się podjęcie szerszej współpracy nad programem we współpracy z wiodącymi ośrodkami akademickim dedykowanym sztukom wizualnym w Polsce i poza granicami, a także wyróżniającymi się instytucjami wystawienniczymi. Każdy sezon wystaw będzie objęty tytułem – zdaniem dotyczącym emocji w relacjach sztuk wizualnych i muzyki, korespondującym z programem Filharmonii w danym roku. Program będzie miał spójną identyfikację wizualną, hasło programowe i tekst każdego sezonu oraz wydarzenia towarzyszące wprowadzające w poruszaną problematykę (spotkania, dyskusje, koncerty i oprowadzania kuratorskie). Poszczególnym wystawom towarzyszyć będzie mały katalog z tekstem kuratorskim i przykładami wystawianych dzieł.

Dla wypracowania docelowej formuły w pierwszym sezonie 2020/2021 przejęto opracowanie programu we współpracy z Akademią Sztuki w Szczecinie oraz z TRAF0 Trafostacją Sztuki w Szczecinie. Program pierwszego sezonu pokaże różne pokolenia artystów, formy i dziedziny sztuki, jak i zróżnicowanie tematyczne pokazujące szeroką panoramę dzisiejszych zagadnień sztuki współczesnej w odniesieniu do innych dziedzin kultury, nauki czy zjawisk społecznych. Dodatkowo przyjęto założenia dotyczące możliwości prezentacji online z wykorzystaniem techniki 3d jako komplementarnej formy udostępniania i promocji prac do prezentacji w galerii.

- Galeria przy Cerkwii

Zgodnie z przyjętymi założeniami w galerii przy Cerkwii planowana jest kontynuacja programu wystaw prezentujących młodych twórców, z uwzględnieniem różnych obszarów twórczości wizualnej oraz ośrodków akademickich, w tym europejskich. Dodatkowo planowana jest opracowanie komplementarnego programu edukacyjnego w oparciu o omawiana przestrzeń obejmującego różne formy animacyjne, warsztatowe z wykorzystaniem różnych form i technik sztuk wizualnych oraz szerzej performatywnych.

Przyjęte założenia wpłyną pozytywnie na zwiększenie dostępności do galerii oraz szersze wykorzystanie przestrzeni uwzględnieniem nowych funkcji.

3) Projekty sezonowe

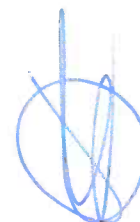
Wśród projektów wpisujących się w planowane kierunki rozwoju Filharmonii należy także wymienić projekty zainicjowane w poprzednich sezonach, i które bezpośrednio powiązane są realizacją planów programowych w ujęciu sezonowym. Projekty opierają się wypracowaniu wspólnych koncepcji artystycznych z udziałem wybranych twórców, wykonawców, których efektem jest niepowtarzalne wydarzenie artystyczne realizowane z uwzględnieniem specyfiki instytucji tj. walorów architektonicznych, konstrukcyjnych, akustycznych, historii miejsca, instytucji, miasta oraz nowych rozwiązań formalnych i wykonawczych. Poniżej przedstawiono przykładowe typy projektów realizowanych z powodzeniem w poprzednich sezonach.

- Artysta rezydent – projekt w znacznej mierze pokrywa się z programem Instytutu Muzyki i Tańca, natomiast w przypadku formuły filharmonii jest znacznie bardziej otwarta bowiem nie jest tylko skierowana do młodych polskich artystów, a jej celem jest stworzenie dogodnych warunków do twórczości i prezentacji artystycznej, która wykazuje bezpośredni związek z profilem i charakterem działalności Filharmonii w Szczecinie. Dodatkowo rezydencja sprzyja eksperymentom twórczym oraz poszukiwaniu nowych rozwiązań w zakresie prezentacji, promocji oraz roli słuchacza. Obok udziału oryginalnych przekraczających granice gatunkowe instrumentalistów (dotychczasowi artyści rezydenci Filharmonii: Atom String Quartet, Marcin Masecki) planowane rezydencje obejmować będą udział dyrygentów, wokalistów, performerów, designerów dźwięku etc.
- Zamówienia kompozytorskie – projekt obejmuje dokonywanie zamówień u twórców zarówno z uwzględnieniem dofinansowania w ramach programu „Zamówienia kompozytorskie”, jak również w oparciu o założenia programowe przyjęte na dany sezon. W obrębie tego punktu kontynuowane będą także działania związane z przygotowaniem nowych opracowań orkiestrowych istniejących kompozycji, a także nowych aranżacji lub utworów inspirowanych lub uwzględniających szerszy kontekst historyczny czy kulturowy.

4) Projekty współorganizowane

Wśród wydarzeń kontynuowanych mających znaczący wpływ na osiągnięcie zakładanych rezultatów znajdują się projekty, w których Filharmonia jest współorganizatorem. Biorąc pod uwagę zaplanowane kierunki rozwoju przedstawione poniżej projekty stanowią punkt wyjścia do rozszerzania utrwalonej oraz opracowania analogicznych projektów obejmujące zróżnicowane formy prezentacji, edukacji.

- Międzynarodowy Konkurs Kompozytorski im. Mieczysława Karłowicza – projekt realizowany jest ze Stowarzyszenie Autorów ZAiKS. Pierwsza edycja konkursu z okazji stulecia ZAiKS-u, odbył się w 2018 roku. Wzięło w niej udział 85 kompozytorów z całego świata. Przedmiotem konkursu jest kompozycja na orkiestrę symfoniczną, nie krótsza niż 9 minut, jednak nie dłuższa niż 12 minut. Zalecane jest wykorzystanie pełnego składu orkiestry. Do konkursu mogą zostać zgłoszone tylko utwory dotychczas nieopublikowane i niewykonane oraz nienagradzane w innych konkursach. Realizacja kolejnej edycji konkursu (konkurs organizowany w trybie co dwa lata) odbędzie się w sezonie 2020/21, Po raz pierwszy z uwzględnieniem patrona konkursu, a zarazem patrona Filharmonii.



- Muzyka na wodzie - cykl koncertów w Jacht Klubie AZS to wyjątkowe połączenie muzyki i żeglarstwa – dwóch największych pasji Jana Waraczewskiego, skrzypka i wieloletniego koncertmistrza Orkiestry Symfonicznej Filharmonii w Szczecinie. Muzyka na wodzie Jana Waraczewskiego, choć już bez swojego charyzmatycznego twórcy, każdego roku rozbrzmiewa w ramach koncertu plenerowego organizowanego przez Klub AZS oraz Filharmonię w Szczecinie. W kolejnych sezonach planowana jest kontynuacja cyklu z uwzględnieniem zróżnicowanych programów i oprawy wizualnej przy zachowaniu pierwotnej formuły i założeń określonych przez inicjatora i organizatora koncertów Jana Waraczewskiego.

Wyżej wymienione projekty wskazują kierunki w zakresie współorganizacji wydarzeń, istotne z punktu widzenia promocji współczesnej kultury muzycznej przedsięwzięcia o randze międzynarodowej, a także bezpośrednio nawiązujące do specyfiki miasta oraz istotne z punktu kształtowania tożsamości kulturowej Szczecina i regionu.

5) Projekty edukacyjne

W obszarze edukacji Filharmonia realizując zarówno bieżące działania w formie regularnych koncertów oraz innych wydarzeń edukacyjnych ujętych w programie sezonu konsekwentnie wdraża ideę rozwoju publiczności. Jednym z elementów szerszych działań z zakresu rozwoju publiczności jest rozwój projektów, które wpisały się jako ważny nośnik treści edukacyjnych, a także istotny element wizerunkowy Filharmonii, co znajduje odzwierciedlenie w szerokim ich odbiorze oraz podjętych inicjatywach poza Filharmonią, a związanych z danym projektem. Ważnym argumentem jest także zapewnienie ciągłości dłuższego procesu edukacyjnego z uwzględnieniem różnych wzorów kulturowych oraz aktualizowanych i modyfikowanych form uczestnictwa w kulturze. Poniżej przedstawiono dwa zróżnicowane projekty edukacyjne dla zobrazowania przyjętych założeń.

- I żyli długo i w Szczecinie – zainicjowany w 2016 roku projekt składał się z następujących elementów składowych: opracowanie autorskich tekstów i opracowań muzycznych utworów dla dzieci o Szczecinie, rekrutacja i warsztaty z udziałem młodych wokalistów z regionu zachodniopomorskiego, nagranie i wydanie płyty, wydanie śpiewnika wraz z płytą zawierającą podkłady muzyczne, organizacja koncertów edukacyjnych z udziałem orkiestry oraz składów kameralnych w oparciu o opracowane utwory, animowane wideoklipy przygotowane przez młodych artystów sztuk wizualnych. Kolejnym etapem realizacji projektu jest przygotowanie i wydanie drugiej części płyty poprzedzone koncertem transmitowanym online z udziałem młodych wokalistów. Poza realizacją szerokich działań edukacyjnych i promocyjnych związanych z wydaniem kolejnej płyty w okresie objętym opracowanie zaplanowano przygotowanie i produkcję musicalu opartego na piosenkach z obu płyt.
- Słyszę dobre dźwięki – zainicjowana w 2016 roku kampania edukacyjno-społeczna na rzecz słuchu. Dotychczasowe edycje obejmowały takie elementy jak: badania słuchu, kampanię outdoorową skierowaną do nastoletnich słuchaczy muzyki, warsztaty i konferencje dla nauczycieli, konkurs na szkolną i miejską strefę harmonii, kampanię informacyjną w zakresie profilaktyki słuchu oraz projektowania pomieszczeń z uwzględnieniem parametrów akustycznych, gry edukacyjne. W kolejnych sezonach planowana jest kontynuacja kampanii z uwzględnieniem kolejnych działań: akcje artystyczne z udziałem uczniów szkół muzycznych, w tym obejmujące projektowanie nowych dzwonków do szkół, elementy edukacji ekologicznej, muzyczne spacery z przewodnikiem, nowatorskie warsztaty. W



kolejnych odsłonach działania w ramach akcji silniej powiązane będą z cyklicznymi projektami Filharmonii, a przyjęte założenia promocyjne ukierunkowane będą na zwiększenie zasięgu akcji poza region zachodniopomorski.

Scharakteryzowane wyżej kierunki i przykłady planowanych przedsięwzięć mają charakter przekrojowy i obejmują zespół działań zarówno dotyczących programu, organizacji, promocji, technologii, a także wybranych aspektów zarządzania instytucją. Omówione główne kierunki rozwoju Filharmonii w latach 2020-2024 zostały wskazane na podstawie przeprowadzonej diagnozy, w oparciu o dotychczasowe doświadczenia oraz bieżące analizy i prognozy przeprowadzone z udziałem zespołu Filharmonii. Ostateczny zakres realizacji uzależniony będzie od możliwości finansowych instytucji oraz szerszego otoczenia, w tym wskaźników makroekonomicznych.

3.6 Zarządzanie – nowe wyzwania

W wyżej wymienionych kierunkach zostały uwzględnione i scharakteryzowane wybrane aspekty zarządzania Filharmonią w zakresie wdrożenia zintegrowanego systemu zarządzania (w oparciu o dostosowane narzędzia informatycznego) w punkcie 3.1 Filharmonia online oraz z uwzględnieniem rozwoju infrastruktury. Ponadto w punkcie 3.2 Filharmonia – nowoczesne centrum edukacji zostały ujęte zagadnienia związane z rozwojem kadr Filharmonii. W ogólnym zarysie w zakresie efektywnego zarządzania instytucją zaplanowane działania będą realizowane w oparciu o analizę dotyczących doświadczeń w oparciu o aktualną strukturę organizacyjną i obowiązujące regulacje zewnętrzne oraz regulacje wynikające z aktualnych aktów prawnych, wytycznych i rekomendacji Organizatorów Instytucji. W ramach procesów zarządczych zastosowanie będą miały instrumenty nowego zarządzania w sferze publicznej, wśród których wymienić należy:

- Doskonalenie jakości w zakresie prowadzonej działalności statutowej;
- Orientacja na klienta;
- Orientacja na rezultaty;
- Wywoływanie zmian w kulturze organizacyjnej;
- Racjonalizacja struktur organizacyjnych;
- Planowanie i zarządzanie strategiczne;
- Menedżerski sposób zarządzania;
- Decentralizacja i elastyczne zarządzanie personelem;
- Rozwój kontroli finansowej i zarządzania finansami;
- Mierzenie działalności;
- Promowanie zachowań etycznych.

Poniżej scharakteryzowano kluczowe wyzwania związane z wytyczonymi kierunkami, a także związanymi z zaistniałą sytuacją pandemiczną i jej konsekwencjami w kolejnych sezonach.

1) Zarządzanie kryzysowe

W świetle doświadczeń związanych z okresem pandemii jednym z kluczowych wyzwań w sferze zarządczej jest umiejętne zarządzanie sytuacją kryzysową. Biorąc pod uwagę zmienne, w tym związane z potencjalnymi zagrożeniami epidemiologicznymi, a także ich konsekwencjami, w tym ze szczególnym uwzględnieniem czynników społeczno-ekonomicznych niezbędne jest wprowadzenie jako stałych mechanizmów

umożliwiających dokonanie redefinicji strategii i planów w warunkach kryzysu. Wśród najważniejszych elementów działań związanych z zarządzaniem kryzysowym wymienić należy²⁵:

- uporządkowanie sytuacji wewnątrz instytucji m.in. poprzez określenie zadań i wskazanie osób i sposobów ich realizacji;
- tworzenie prognoz opartych o przyszłość m.in. poprzez stworzenie alternatywnych planów sezonowych z wariantowym ujęciem programów poszczególnych koncertów z uwzględnieniem różnej wielkości składów,
- urealnienie celów m.in. poprzez weryfikację wskaźników efektywności oraz narzędzi umożliwiających zachowanie ciągłości działalności;
- analizy i informacje rynkowe m. in. poprzez monitoring rozwiązań w analogicznych instytucjach w Polsce i na świecie, w tym w zakresie benchmarkingu;
- rzeczowe oszacowanie zasobów m.in. w oparciu o metodę analityczną z wykorzystaniem szacowania według analogię;
- optymalizacja zapasów m.in. poprzez analizę budżetu z uwzględnieniem prognoz i kilkupoziomowy system diagnozowania potrzeb oraz kontroli wydatków;
- uwzględnienie zewnętrznych zagrożeń m. in. poprzez rozbudowę bazy koncertów zarejestrowanych i uwzględnienie w planowaniu rozwiązań wariantowych;
- przeprowadzenie konkretnych analiz m.in. poprzez badanie ankietowe publiczności i ich analizę.

W kontekście tego punktu warto zaznaczyć, że zarządzanie kryzysowe przeprowadzone z uwzględnieniem wszystkich powyższych punktów w sposób płynny pozwala na przeprowadzenie niezbędnych zmian systemowych zarówno w odniesieniu do sytuacji kryzysowej jak i wynikających z przyjętych kierunków dalszego rozwoju instytucji.

2) Zarządzanie zmianą

Zarządzanie Filharmonią w szerszej perspektywie czasowej bez wątplenia wiąże się z wprowadzaniem modyfikacji w zakresie organizacji pracy czy zakresu i metod realizacji działań, prowadzenia projektów, kontaktu z odbiorcami. Przedstawione w opracowaniu cele i planowane kierunki rozwoju Filharmonii wskazują na konieczność przeprowadzenia zmian będących zarówno konsekwencją kryzysu (zgodnie z punktem powyżej), jak również w zakresie osiągnięcia wyznaczonych celów. Proces zarządzania zmianą, rozpoczęty w sezonie 2019/2020 kontynuowany będzie w kolejnych sezonach ze szczególnym uwzględnieniem następujących etapów²⁶:

- rozmrożenie – doprowadzenie do tego, by potrzeba zmiany stała się oczywista dla instytucji, a przede wszystkim jej pracowników – wytworzenie potrzeby zmian, w tym konkretnie przypadku będących naturalnym elementem rozwoju, ale jednocześnie wynikających z sytuacji kryzysowej i jej konsekwencji w otoczeniu zewnętrznym;

²⁵ Nogalski B., Macinkiewicz H. (2004), Zarządzanie antykryzysowe przedsiębiorstwem. Pokonać kryzys i wygrać, Difin, Warszawa.

²⁶ R. Mrówka, Przywództwo w procesie planowania i wdrażania zmiany organizacyjnej., Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2001, s. 14-15



- zmiana (transformacja) – przejście ze stanu obecnego, do nowego, pożądanego. Etap ten obejmuje następujące działania: komunikowanie wizji, zdobywanie poparcia dla zmian, planowanie zmian, wdrażanie konkretnych projektów i działań np. Filharmonia online, minimalizowanie oporów wobec zmian;
- ponowne zamrożenie – obejmuje stabilizację i integrowanie przekształceń oraz instytucjonalizację zmian i ich ocenę. Instytucji wypracowuje nowe praktyki działania, politykę postępowania i nowe postawy wśród swych członków.

W ramach procesu zarządzania zmianą uwzględnione będą takie wrażliwe czynniki jak: przywództwo, kultura organizacyjna, motywacja, czas trwania procesu, właściwy dobór członków zespołu, zaangażowanie, dodatkowy wysiłek.

3) Kontrola zarządcza

Istotnym elementem szerszego procesu zarządzania ze szczególnym uwzględnieniem wskazanych powyżej wyzwań jest kontrola zarządcza, która w odniesieniu do dotychczasowych doświadczeń wymaga wzmocnienia i ponownego zdefiniowania działań podejmowanych dla zapewnienia realizacji celów i zadań w sposób zgodny z prawem, efektywny, oszczędny i terminowy. Zgodnie z przyjętym założeniem planistycznym w okresie objętym opracowaniem zostanie przygotowany system jednolitego, szczegółowego sposobu i formy wdrożenia standardów z zakresu kontroli zarządczej z uwzględnieniem specyfiki instytucji. W obrębie systemu kontroli zarządczej uwzględnione będą następujące elementy wraz z obowiązującymi standardami²⁷:

- A. Środowisko wewnętrzne (przestrzeganie wartości etycznych, kompetencje zawodowe, struktura organizacyjna, delegowanie uprawnień).
- B. Cele i zarządzanie ryzykiem (misja, określanie celów i zadań, monitorowanie i ocena ich realizacji, identyfikacja ryzyka, analiza ryzyka, reakcja na ryzyko);
- C. Mechanizmy kontroli (dokumentowanie systemu kontroli zarządczej, nadzór, ciągłość działalności, ochrona zasobów, szczegółowe mechanizmy kontroli dotyczące operacji finansowych i gospodarczych, mechanizmy kontroli dotyczące systemów);
- D. Informacja i komunikacja (bieżąca informacja, komunikacja wewnętrzna, komunikacja zewnętrzna);
- E. Monitorowanie i ocena (monitorowanie systemu kontroli zarządczej, samoocena, audyt wewnętrzny, uzyskanie zapewnienia o stanie kontroli zarządczej).

Wprowadzenie ujednoczonych zasad i standardów w zakresie kontroli zarządczej umożliwi zarówno na podjęcie nowych wyzwań z uwzględnieniem czynników ryzyka, a także na bieżący monitoring stopnia realizacji założeń strategicznych ujętych w niniejszym opracowaniu. Istotnym elementem opracowania i wdrażania rozwiązań systemowych w zakresie kontroli zarządczej będzie partycypacyjny charakter działań obejmujące udział w pracach pracowników różnych szczebli reprezentujących różne komórki organizacyjne.

4) Finansowanie

Z rynkowego punktu widzenia instytucja kultury w sposób zaplanowany i długofalowy realizuje założenia związane z upowszechnianiem kultury jak i założenia finansowe w zakresie oczekiwanego poziomu przychodów, w tym w zakresie działalności gospodarczej, które musi

²⁷ Kontrola zarządcza. Podstawowe zagadnienia kontroli zarządczej. Poradnik dla jednostek samorządu terytorialnego (pod redakcją Marka Ćwiklickiego), Kraków, 2015, s.26,27



osiągnąć, aby móc realizować projekty mniej dochodowe. Instytucja robi to w oparciu o obserwacje i współpracę z otoczeniem²⁸. W planowanym okresie zakłada się stały, proporcjonalny do założonego zakresu działalności poziom przychodów umożliwiający pokrycie kosztów stałych oraz zapewnienie atrakcyjnej i zróżnicowanej oferty artystycznej i edukacyjnej z uwzględnieniem ryzyka związanego z uwarunkowaniami zewnętrznymi takimi jak np. pandemia. Poniżej przedstawiono główne źródła przychodów:

a) Działalność statutowa

Zgodnie z Ustawą z 25 października 1991 roku o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej – rozdział 3 artykuł 28 ustęp 3 podstawa finansowania działalności statutowej są środki finansowe przekazane przez Organizatorów w formie dotacji:

- Podmiotowej z UM Szczecin na dofinansowanie działalności bieżącej w zakresie realizacji zadań statutowych, w tym na utrzymanie i remonty obiektów,
- Podmiotowej z MKiDN na działalność artystyczną
- Celowej na finansowanie lub dofinansowanie kosztów realizacji inwestycji,
- Celowej na realizację wskazanych zadań i programów.

Poza dotacją organizatora jednym z głównych źródeł finansowania działalności statutowej jest sprzedaż biletów z godnie z przyjętym cennikiem i regulaminem w zakresie wysokości cen, ulg oraz systemu abonamentowego. Sprzedaż biletów będzie obejmować zarówno działalność artystyczną edukacyjną i związana z udziałem w innych formach aktywności przewidzianych w statucie. Warto podkreślić, że w ramach planowanych działań związanych z transmisjami koncertów poprzez platformę streamingową realizowana będzie sprzedaż biletów, zróżnicowanych pod kątem dostępności koncertu online (48 godzin do 7 dni) - Pay-per-view.

b) Działalność obejmująca funkcje pochodne wspierające formy aktywności Filharmonii służące realizacji celów statutowych:

- fundraising - sponsoring i darowizny;
- usługi artystyczne;
- usługi towarzyszące turystyce kulturowej, konferencyjnej i biznesowej;
- wynajem przestrzeni oraz sprzedaż powierzchni i usług reklamowych;
- gastronomia;
- sprzedaż produktów i wydawnictw w formie stacjonarnej i online;
- organizacja wydarzeń zewnętrznych;
- realizacja szkoleń, kursów warsztatów;
- sklep, w tym sprzedaż produktów własnych oraz innych na zasadach komisowych;
- realizacja sesji nagraniowych, zdjęciowych, audiowizualnych;
- działalność ekspozycyjna i zwiedzanie filharmonii;
- inicjatywy społecznościowe i formy działalności dotyczące oferty czasu wolnego i rekreacji

²⁸ J. Stoner, E. Frejman, D. Gilbert jr. *Kierowanie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001, s. 79



c) Zewnętrzne źródła finansowania przede wszystkim odnosić się będą do konkretnych projektów, z uwzględnieniem różnego poziomu wymaganego wkładu własnego oraz zróżnicowanych sposobów finansowania (zaliczka, transze, refundacja)

- Programy Operacyjne Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego;
- Programów Współpracy Transgranicznej INTERREG (możliwość realizacji projektów dotyczących działań artystycznych, promocyjnych, w tym w zakresie wymiany kulturalnej, a także projektów o charakterze inwestycyjnym, w tym w zakresie doposażenia oraz informatyzacji);
- Mechanizm Finansowy Europejskiego Obszaru gospodarczego i Norweskiego Mechanizmu Finansowego, ze szczególnym uwzględnieniem Funduszu Wymiany Kulturalnej (projekty dotyczące m.in. udziału twórców i artystów w międzynarodowych wydarzeniach artystycznych, współpracy międzyinstytucjonalnej instytucji kultury)
- Granty Korporacyjne- projekty edukacyjne;
- Narodowy Fundusz Ochrony Środowiska (rewitalizacja Filharmonia Park)
- Wojewódzki Fundusz Ochrony Środowiska;
- Program Wspólnotowy Kultura Kreatywna;
- Fundacja Współpracy Polsko-Niemieckiej;
- Fundusz Wyszehradzki;
- Sponsoring w ramach oferty sponsoringowej lub poprzez inne inicjatywy, w tym umowy barterowe, dotyczące wkładu rzeczowego.

Podsumowanie

Przedstawiona powyżej koncepcja stanowi materiał ramowy będący punktem wyjścia do opracowań obejmujących rozwiązania na poziomie operacyjnym, a także zapewniające dostosowane i wypracowane wraz zespołem Filharmonii główne działania merytoryczno-organizacyjne będące odpowiedzi na zidentyfikowane problemy i wskazane cele.

Wśród najważniejszych warunków niezbędnych do realizacji powyższej koncepcji należy:

- Stabilne finansowanie (stała dotacja Organizatorów);
- Filharmonia ważnym elementem szerszej strategii promocyjnej miasta;
- Aktywność w zakresie budowy partnerstw, w tym międzynarodowych;
- Stały rozwój publiczności;
- Model zarządzania ukierunkowany na partycypację w zakresie działań programowych i rozwiązań organizacyjnych;
- Efektywne rozwiązania w zakresie komunikacji zewnętrznej i wewnętrznej;
- Kreatywne podejście do nowych wyzwań i problemów;
- Profesjonalizacja na różnych poziomach zarządzania;
- Otwartość oraz zdolność techniczna i organizacyjna do zmian;
- Troska o relacje wewnątrz i na zewnątrz instytucji;
- Konsekwencja w realizacji wizji i przyjętych celów.

Wszelkie prawa do powyższego opracowania przysługują autorowi. Wykorzystanie w całości lub we fragmentach wymaga zgody autora.