

Robert Wasilewski

## Koncepcja programowo-organizacyjna Filharmonii Koszalińskiej na sezony artystyczne 2023/24-2027/28

### W S T Ę P

Przedstawiona poniżej koncepcja programowo–organizacyjna odnosi się do następujących obszarów funkcjonowania Filharmonii Koszalińskiej: finanse, działalność statutowa, organizacja, zasoby ludzkie i materialne. Generalnie zakłada się **dalsze doskonalenie modelu, który powstał dzięki wieloletnim doświadczeniom, wzbogaconego o nowe okoliczności, wynikające ze zmieniających się warunków działalności i rozwoju nowych technologii**. W dalszym ciągu aktualna jest wizja i misja, sformułowana w roku 2015.

Wizja: **„Poprzez muzykę czynimy świat lepszym, ciekawszym i piękniejszym; po prostu bardziej ludzkim.”**

Misja: **„Naszą misją jest przede wszystkim wykonywanie symfonicznej i kameralnej muzyki na żywo, na najwyższym możliwie poziomie, oraz organizowanie koncertów innych wykonawców, tak aby jak największa liczba osób mogła przeżyć niepowtarzalne emocje, miło i interesująco spędzić czas przy muzyce, a przy okazji spotkać drugiego człowieka. Dbamy również o to, aby wszyscy, a w szczególności najmłodsi, uczyli się obcować z ponadczasowym pięknem, jakim jest – MUZYKA.”**

Z powyższych wartości i diagnozy sytuacji bieżącej zostały wysnute poniższe wnioski i cele (zaznaczone pogrubieniem).

### I F I N A N S E

Kwestie finansowe są fundamentem działalności instytucji i stanowią w znaczącym stopniu o jej możliwościach. Nabrały one jeszcze większego znaczenia w ostatnich latach, gdzie dynamicznie zmieniające się otoczenie w postaci m.in. wybuchu pandemii, dawno niewidzianego dużego wzrostu inflacji, a co za tym idzie również wzrostu kosztów działalności, bardzo dużego wzrostu urzędowej płacy minimalnej, limitów energii elektrycznej, które filharmonia może zużyć – spowodowały znaczące pogorszenie warunków prowadzenia działalności statutowej. Pomimo tego udało się zachować równowagę gospodarki finansami. To, co nie było ciągle aspektem satysfakcjonującym, to wielkość budżetu ogółem. Pomimo bardzo wysokiego wskaźnika dochodów własnych do dotacji trudno mówić o pełnym zadowoleniu. Nadal problemem pozostają niskie

zarobki pracowników, brak środków na sfinansowanie większej liczby koncertów tzw. abonamentowych, czyli koncertów, które w hierarchii artystycznej plasują się najwyżej, stosunkowo niski budżet Międzynarodowego Festiwalu Organowego, największej tego typu imprezy w Polsce oraz ograniczone możliwości pokrycia wkładów własnych, wymaganych w składanych wnioskach. Wobec powyższego priorytetem w najbliższych latach w zakresie finansów będzie w szczególności **bardzo racjonalne, oszczędne dysponowanie posiadanymi środkami finansowymi oraz szukanie rezerw i dalszych możliwości zwiększenia wpływów własnych**. Stąd planuje się:

1. **utrzymanie struktury organizacyjnej w postaci braku dyrektora artystycznego i wykonywanie jego zadań z zakresu programowania i kierowania orkiestrą przez dyrektora (naczelnego) przy współpracy z I dyrygentem.** Takie rozwiązanie pozwala znacznie obniżyć koszty osobowe – szacuje się, że może to być ok. 70 tys. zł.
2. **zwiększenie wpływów w szacunkowym ujęciu do około 300 tys. zł rocznie z tytułu najmu sali koncertowej** (okolicznościowe koncerty, eventy, pokazy, prezentacje, promocje, spotkania, nagrania itp.) **i kawiarni.**
3. **dalsze aplikowanie do dostępnych Programów Operacyjnych Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego.**
4. **zabieganie o współprowadzenie Filharmonii Koszalińskiej przez województwo zachodniopomorskie.** Od roku 2009 samorząd województwa zachodniopomorskiego wspiera działalność Filharmonii Koszalińskiej w kwotach od 200 – 400 tys. zł rocznie. Jednak biorąc pod uwagę wielkość całego budżetu instytucji – prawie 7mln zł, widać, że jest to wsparcie stosunkowo niewielkie. A przecież instytucja typu filharmonia to podmiot, którego oddziaływanie jest dalego szersze niż tylko ograniczone do miasta Koszalina. Warto też podkreślić, że pomimo tak niskiego wsparcia ze strony Województwa Zachodniopomorskiego, aktywność Filharmonii Koszalińskiej jest jedną z największych w Polsce na obszarze swojego województwa.
5. **sprawdzenie możliwości zamontowania nowoczesnego oświetlenia nad estradą, które przy zachowaniu wysokiego standardu światła, pozwoliłoby poczynić duże oszczędności w zużyciu energii elektrycznej;**
6. **sprawdzenie możliwości zamontowania na budynku filharmonii nowoczesnych technologii w zakresie wykorzystania energii słonecznej.**
7. **przygotowanie nowej oferty sponsorskiej.**
8. **korzystanie z pracowników w ramach prac społecznie użytecznych.** Dotyczy to osób, które wykonują proste, a niezbędne prace porządkowe typu sprzątanie wokół obiektu, odśnieżanie, zbieranie liści itp. Spodziewane dochody to ok. 4 tys. zł rocznie.
9. **wykorzystywanie bankowych lokat terminowych w okresach zwiększonych zasobów gotówki.** Spodziewane dochody to ok. 8 tys. zł rocznie.

## II DZIAŁALNOŚĆ STATUTOWA

W odniesieniu do poszczególnych ram zadań statutowych planuje się następujące działania:

1. *prezentacja wartościowych form muzyki symfonicznej i kameralnej, klasycznej i współczesnej, polskiej i zagranicznej.*

**W najbliższej pięcioletniej perspektywie zostanie zachowany dotychczasowy sprawdzony i wypracowany na bazie wielu doświadczeń harmonogram aktywności artystycznej instytucji z możliwością modyfikacji, jeśli pojawi się taka konieczność ze strony zmieniającego się otoczenia.**

Nadal osią główną działalności będą tzw. **symfoniczne koncerty piątkowe**, których liczba będzie zbliżona do dotychczasowej – ok. 25 - 30. W programach będą prezentowane zarówno uznane przez historię wielkie dzieła z tzw. „żelaznego repertuaru”, jak i dzieła mniej znane. Dla uatrakcyjnienia koncertów i ich przystępności dla słuchaczy utwory z obu powyższych grup utworów będą z reguły ze sobą mieszane. W dalszym ciągu programy będą tak dobierane, aby możliwie często „komentowały” otaczającą rzeczywistość (rocznice, wydarzenia bieżące i historyczne, prezentacja lokalnych możliwości artystycznych). Tradycyjnie szczególna uwaga będzie przywiązywana do muzyki polskiej.

W ramach regularnego sezonu artystycznego zostanie także zachowany cykl ok. **5 programów symfonicznych tzw. karnawałowych**, który tradycyjnie odbywa się w styczniu i lutym każdego roku. W trakcie tego filharmonicznego karnawału planuje się kontynuować prezentację szerokiego wachlarza muzyki: lżejszej klasyki, muzyki popularnej, rozrywkowej, folkowej, jazzowej itp. Ze względu na różne zainteresowanie tego typu koncertami ich liczba będzie w miarę możliwości dostosowywana do popytu.

**W odniesieniu do prezentacji muzyki współczesnej**, biorąc pod uwagę także opinie melomanów, nie przewiduje się istotnej zmiany – **nadal będzie ona w ograniczonym zakresie, po starannej selekcji i zawsze w bardziej komunikatywnym artystycznie kontekście.**

Bardzo ważną kłamrą organizacyjną do prezentacji muzyki pozostanie **Międzynarodowy Festiwal Organowy** (MFO), którego od lat FK jest organizatorem. Jak zawsze będzie tu miejsce przede wszystkim na muzykę organową, wykonywaną na zabytkowym instrumencie w koszalińskiej katedrze, a także w innych miejscach Pomorza. Ponadto druga połowa koncertów, wykorzystująca niepowtarzalną scenografię kościelnych wnętrz, przeznaczona będzie na prezentacje wokalnych i instrumentalnych form kameralnych, również w przypadku niektórych koncertów (np. rozpoczęcie i zakończenie festiwalu) form symfonicznych czy form oratoryjno – kantatowych.

Jeśli nie zmienią się warunki finansowania, to zostaną dołożone wszelkie starania, aby **kontynuować cykl koncertów na rzecz mieszkańców regionu, finansowany przez samorząd województwa zachodniopomorskiego**. Przy obecnym poziomie wsparcia możliwe jest zrealizowanie od 10 do 13 koncertów. Na program takich koncertów złoży się na ogół muzyka „lekka, łatwa i przyjemna”, gdyż publiczność w mniejszych miejscowościach raczej tego typu rozrywki oczekuje lub organizator tego typu koncertu chce wykorzystać go do konkretnych okoliczności, jak np. Festiwal „Media i Sztuka” w Darłowie czy obchody rocznicy odzyskania niepodległości.

Bardzo ważnym uzupełnieniem letniej oferty muzycznej dla mieszkańców Koszalina i przyjezdnych gości będą koncerty kameralne, odbywające się na Rynku Staromiejskim pn. „**Kamerynki**”. To propozycja

zawierająca nieco lżejsze formy kameralne, czasem z pogranicza muzyki rozrywkowej, doskonale wpisująca się w nastrój niedzielnego południa. Do rozważenia pozostaje – wobec zgłaszanych wniosków – zmiana miejsca tego typu koncertów, np. w parku przed filharmonią. Wtedy te koncerty mogłyby się nazywać np. **„Parkamerki”** (od miejsca koncertu – park oraz kameralnej formy muzycznej).

Pomimo braku środków na koncerty kameralne, odbywające się w sali koncertowej filharmonii, zostaną dołożone starania, aby kontynuować je w poprzedniej formie pn. **„Piątkowe Wieczory Kameralne”**. Wypełniał on – podobnie jak cykl „Kompozycja. Muzyka i architektura” - lukę w obszarze muzyki kameralnej z wysokimi aspiracjami, a więc takiej która niekoniecznie schlebia gustom mniej wyrobionego słuchacza. Dodatkową wartością tej inicjatywy jest możliwość zaprezentowania się na koszalińskiej estradzie filharmonicznej prawie wyłącznie muzyków zatrudnionych w FK.

Będzie kontynuowana i w miarę możliwości intensyfikowana **realizacja dużych form symfonicznych i mniejszych kameralnych, najczęściej o nieco lżejszym charakterze, na konkretne zamówienie różnego rodzaju kontrahentów**. Przy okazji tego typu koncertów okolicznościowych również jest realizowana misja, co jest już wartością samą w sobie.

Ambicją będzie szukanie finansowania dla **koncertów letnich w koszalińskim amfiteatrze**, tak by wykorzystać i promować ten jeden z najpiękniejszych symboli współczesnego Koszalina. Jeśli uda się stworzyć montaż finansowy dla takich koncertów, to zgodnie z wieloletnią – choć bardzo nieregularną tradycją – będzie to forum do prezentacji muzyki wokalne, w miarę możliwości przez uznanych śpiewaków.

W 2026 r. Filharmonia Koszalińska będzie obchodziła 70. rocznicę powstania. Przy tej okazji planuje się również wykorzystać koszaliński amfiteatr i zorganizować koncert jubileuszowy, który na długo pozostanie w pamięci jego uczestników.

## 2. *edukacja muzyczna, przygotowanie dzieci i młodzieży do roli przyszłych odbiorców i współtwórców sztuki muzycznej.*

Warto zauważyć, że edukacja muzyczna nie dotyczy tylko dzieci i młodzieży, ale również osoby dorosłe. Dlatego FK będzie kontynuować edukację muzyczną na różnych poziomach: w postaci, cieszącego się niezwykłą popularnością, cyklu symfonicznych koncertów umuzykalniających dla całych rodzin pn. **„Familiijny Park Sztuki”**, poprzez **słowne zapowiedzi Andrzeja Zborowskiego koncertów** piątkowych i w ramach Międzynarodowego Festiwalu Organowego, kiedy tylko będzie to możliwe, **umożliwiając uczniom koszalińskiej szkoły muzycznej nabywanie bezcennych doświadczeń z solowych występów z profesjonalną orkiestrą symfoniczną**, poprzez **współpracę przy realizacji kameralnych koncertów umuzykalniających w szkołach i przedszkolach w Koszalinie i poza nim**.

Również pewną formą edukacji muzycznej będzie zapoznanie dzieci, młodzieży i dorosłych z działalnością Filharmonii Koszalińskiej poprzez **zwiedzanie budynku nowej filharmonii wraz z obszernym komentarzem słownym**. (Dotychczas było to ok. 400 - 500 osób rocznie).

## 3. *promocja twórczości Stanisława Moniuszki – patrona Filharmonii Koszalińskiej.*

FK od wielu lat przykłada wiele uwagi, aby promować postać swego patrona, niestety

- co z przykrością trzeba zauważyć - mało znanego Polakom. Oprócz odsłonięcia w 2014 r. jego popiersia w filharmonicznym westybulu w obecności wnuczki Elżbiety Janowskiej – Moniuszko, **prezentowania przy różnych okazjach jego utworów**, w tym „Straszego Dworu” w pełnej wersji scenicznej w koszalińskim amfiteatrze, **opowiadaniu o osobie tego wielkiego polskiego patrioty i twórcy licznym grupom zwiedzającym nową filharmonię - każdego roku w okolicach jego urodzin (5 maja 1819) jest jemu poświęcony oddzielny koncert**. Tak też będzie w latach następnych, a dodatkową ozdobą każdego takiego koncertu będą zapraszani artyści – znani lub mało znani, ale o ogromnych talentach. Co warto podkreślić, i co bardzo cieszy, to fakt, że koncerty te cieszą się wielkim zainteresowaniem publiczności.

4. *promocja lokalnego środowiska muzycznego, twórców i wykonawców.*

Od wielu lat „oczkiem w głowie” piszącego te słowa jest promowanie w możliwie najszerszym zakresie lokalnych wartości artystycznych. Historycznie rzecz ujmując, dorobek ten jest naprawdę bardzo obszerny. Dla przykładu należy tu wymienić chociażby: **promowanie poprzez wykonania koncertowe i nagrania utworów lokalnych kompozytorów** – Andrzeja Cwojdzińskiego, Kazimierza Rozbickiego, Jacka Kujawskiego, **występy w roli solistów z orkiestrą symfoniczną FK wielu muzyków orkiestrowych i z lokalnego środowiska, wnioskowanie o przyznanie różnego rodzaju honorów** dla m.in. Andrzeja Cwojdzińskiego (kompozytor, dyrygent, pedagog), Kazimierza Rozbickiego (kompozytor, dyrygent, pedagog), Andrzeja Zborowskiego (konferansjer), Michała Cieleckiego (twórca muzyki komputerowej), Bogdana Narlocha (orgnista, pedagog, rekonstruktor zabytkowych organów, dyrektor artystyczny Międzynarodowego Festiwalu Organowego), Freda Wojtana (pedagog, chórmistrz, dyrygent), Piotra Grelowskiego (fortepian), Wojciecha Bałdysa (muzyk, konferansjer, inicjator), **organizowanie raz w roku występów w roli solisty wyróżniających się uczniów Zespołu Państwowych Szkół Muzycznych w Koszalinie z orkiestrą FK, włączanie do programów koncertowych orkiestry FK występów lokalnych zespołów** – chórów „Canzona”, „Koszalin Canta”, „Cantate Deo”, baletu Walerego Niekrasowa czy szkół tańca towarzyskiego. Zakłada się kontynuację tego typu działań w przyszłości.

5. *rozpoznanie i zaspakajanie potrzeb w dziedzinie kultury muzycznej.*

Podobnie jak w latach poprzednich planuje się rozpoznawanie potrzeb muzycznych lokalnej i nie tylko społeczności poprzez: **ankiety wypełniane przez melomanów, bezpośrednie obserwacje odbiorców (podmioty indywidualne i instytucjonalne), rozmowy z nimi oraz analizy sprzedaży**.

6. *współpraca ze społecznym ruchem kulturalnym, stowarzyszeniami i organizacjami twórczymi, instytucjami kultury w zakresie popularyzacji kultury muzycznej.*

FK organizuje rocznie ok. 140 różnego rodzaju koncertów. To bardzo dużo, biorąc pod uwagę budżet instytucji oraz, będący do dyspozycji, potencjał administracyjny. Jednak wiele z projektów nie byłoby możliwych, gdyby nie współpraca z innymi licznymi podmiotami. Ta **współpraca będzie nadal kontynuowana i poszerzana**. Należy zatem tu wymienić m.in.: Centrum Kultury 105 w Koszalinie, Uniwersytet III wieku przy Politechnice Koszalińskiej, Łobeski Dom Kultury w Łobzie, Darłowski Ośrodek Kultury, Słupskie Towarzystwo Społeczno–Kulturalne, Szczecineckie Towarzystwo Muzyczne, Centrum Kultury w Mielnie, Europejskie Centrum Spotkań Europejskich w Białogardzie, Fundacja „Przymierze” z Koszalina, Fundacja „Zdążyć z miłością”

z Koszalina, Zespół Państwowych Szkół Muzycznych w Koszalinie, Państwowa Szkoła Muzyczna I stopnia w Białogardzie, Regionalne Centrum Kultury w Kołobrzegu, parafie w wielu miejscowościach Pomorza Środkowego, Sławieński Dom Kultury w Sławnie, Towarzystwo Miłośników Ziemi Kamieńskiej w Kamieniu Pomorskim, Stowarzyszenie Rewaloryzacji Zabytków Sakralnych i Ochrony Dziedzictwa Kulturowego w Szczecinie, Politechnika Koszalińska.

### III ORGANIZACJA

**Obecna struktura organizacyjna Filharmonii Koszalińskiej, której planuje się utrzymanie,** jest efektem wielu lat doświadczeń oraz aktualnych możliwości z zakresu zasobów personalnych i finansowych. Jest to prosty model funkcjonalny, gdzie zasadą jest grupowanie stanowisk wymagających tych samych lub podobnych czynności (księgowość, obsługa administracyjno-gospodarcza, orkiestra) z istotną liczbą samodzielnych stanowisk pracy. Jest to struktura bardzo "spłaszczona", gdyż występuje tylko od 1 do 2 szczebli zarządzania. To sprawia, że rozpiętość zarządzania dyrektora jest duża i wynosi 7 osób. „Spłaszczenie” to dotyczy także orkiestry, gdzie większa liczba standardowych procedur pozwala poszerzyć rozpiętość zarządzania. Zalety takiego rozwiązania to w porównaniu ze strukturą „wysmukłą”:

- niskie koszty;
- wyższe morale dużej części pracowników;
- wyższa wydajność pracowników;
- lepsza komunikacja;
- większa elastyczność.

W obszarze zarządzania funkcjonuje system złożony z dyrektora i bezpośrednio mu podległego głównego księgowego i kierownika administracyjnego. Główny księgowy jest upoważniany do zastępowania dyrektora podczas jego nieobecności.

Od 11 sezonów artystycznych nie ma w FK nominalnego dyrektora artystycznego. Zadania z zakresu kierowania orkiestrą (układ osobowy orkiestry, przyjęcia nowych muzyków, zwolnienia, urlopy, nagrody, kary) oraz programowania artystycznego (repertuar, wykonawcy) są wykonywane przez dyrektora, niezależnie od ogólnych zadań zarządczych. Wykonywanie niektórych zadań artystycznych (przyjęcia nowych muzyków, repertuar, wykonawcy) są wspomagane przez I dyrygenta, który oprócz tego prowadzi w sezonie największą liczbę koncertów. Oba zadania są rozliczane w oparciu o jedną umowę o dzieło na każdy koncert. Przyjęcie powyższego rozwiązania pozwala na:

- wykorzystanie wizerunku znakomitego artysty na potrzeby marki FK;
- dużą liczbę znakomicie przygotowanych koncertów z racji posiadanych przez dyrygenta uzdolnień, kompetencji i jego zaangażowania;
- lepszą komunikację z orkiestrą, w tym niezwłoczne podejmowanie decyzji związanych z orkiestrą;
- swobodny dobór wykonawców dostosowany do możliwości i potrzeb instytucji;
- ciągle nowe impulsy i inspiracje ze strony zmieniających się dyrygentów;

- obniżenie kosztów;

**Obszary obsługi prawnej, informatycznej, BHP, częściowej ochrony obiektu, nagłośnienia, obsługi baru - nadal będą wyłączone ze struktury organizacyjnej FK i działać będą na zasadzie outsourcingu.** Główne korzyści z tego płynące to obniżenie kosztów oraz elastyczny dostęp do zasobów nieporównywalnych z zasobami filharmonii.

**Jeśli chodzi o decyzje programowe, to w zakresie:**

- **koncertów symfonicznych będą one podejmowane przez dyrektora we współpracy z I dyrygentem (Jakub Chrenowicz) oraz dyrygentami odpowiedzialnymi za poszczególne koncerty, a w razie potrzeby także konsultowane z Radą artystyczną;**
- **koncertów organowych osobą decyzyjną będzie nadal dyrektor artystyczny Międzynarodowego Festiwalu Organowego Bogdan Narloch;**
- **koncertów kameralnych będą podejmowane przez dyrektora.**

#### IV ZASOBY LUDZKIE I MATERIALNE

Mając na uwadze zakres prowadzonej działalności merytorycznej i administracyjnej, aktualny poziom zatrudnienia wyróżnia się na tle innych filharmonii bardzo korzystnym stosunkiem liczby pracowników administracyjnych do pracowników artystycznych. Ponieważ jednak zakres ten w ostatnich latach został bardzo poszerzony, co spowodowało duże przeciążenia w administracji, to będzie to wymagało zwiększenia liczby pracowników w tym obszarze. Natomiast struktura i liczba instrumentalistów wykazuje się nieprawidłowościami w kontekście tradycji wykonawczej i wymagań artystycznych; jest to zresztą problem wieloletni. Biorąc pod uwagę sugestie Zrzeszenia Filharmonii Polskich, które w przypadku najbliższego modelu orkiestry do zespołu koszalińskiego – małej orkiestry symfonicznej, przewiduje zespół 67-mio osobowy, **koszaliński zespół nadal „cierpi” na chroniczny brak tubisty i kilku smyczkowców. Zabieganie o kilka dodatkowych etatów na ten cel, to zadanie na najbliższe lata.**

**Ponadto planuje się utrzymanie obecnej struktury i form zatrudnienia,** gdyż taki model jest optymalny z punktu widzenia wielkości i potencjału artystycznego Koszalina.

Problemem, który budzi stały niepokój od wielu lat jest poziom wynagrodzeń muzyków, w szczególności tych, którzy, będąc jeszcze bardzo młodymi ludźmi, zdecydowali się przyjechać do Koszalina i tu zamieszkać. Realnym zagrożeniem jest sytuacja, gdzie nie mogąc utrzymać się z filharmonicznej pensji, i wobec bardzo ograniczonych możliwości zarobkowania na koszalińskim rynku, będą opuszczać Koszalin. Z taką sytuacją w ostatnim czasie już wielokrotnie mieliśmy do czynienia w Filharmonii Koszalińskiej. Jeśli ten obraz uzupełnimy brakiem chętnych na niektóre ogłaszane ostatnio nabory dla muzyków, to jest naprawdę czym się martwić. Zatem **pozyskiwanie z jeszcze większą intensywnością dodatkowych środków na wynagrodzenia jest absolutnym priorytetem na najbliższe lata.**

Od strony zasobów materialnych Filharmonię Koszalińską czeka wiele wyzwań, z czego najważniejsze to: zakup nowego fortepianu koncertowego, modernizacja i remonty dotychczasowego instrumentarium,

modernizacja oświetlenia estradowego, wymiana elementów systemów wodnych i ciepłowniczych w budynku. Po raz kolejny bardzo poważną kwestią do rozważenia w sensie, i finansowym, i inwestycyjnym, jest **korekta ułożenia części widowni**. Po kilku latach użytkowania uwidoczniły się problemy z widocznością z niektórych bocznych sektorów na sali koncertowej. Sytuacja ta niestety nie pozostaje obojętna na sprzedaż biletów, gdyż część osób, mając do wyboru tylko te nie w pełni komfortowe miejsca, po prostu rezygnuje z zakupu biletów. Być może jednak, przy stosunkowo niedużej ingerencji architektonicznej, istnieje możliwość rozwiązania tego problemu.

Kwestią, którą nie udało się załatwić w ostatnich latach jest również brak alternatywnych strojów estradowych dla muzyków na koncerty inne niż wieczorowe. **Zakup garniturów i strojów, bardziej adekwatnych do niektórych okoliczności koncertowych, pozostaje więc zadaniem, które stoi przed filharmonią w najbliższych 5 sezonach. Podobnie wygląda sytuacja ze strojami dla części obsługi koncertów.**

## ZAKOŃCZENIE

Powyższą koncepcją programowo-organizacyjną należy traktować raczej w kategoriach obranych kierunków działania niż rygorystycznych planów czy harmonogramów. Wynika to przede wszystkim z faktu, że aby dokładnie zaplanować okres aż pięciu lat, konieczna jest pewność co do finansowania takiej perspektywy. W polskich realiach jednak operujemy czasem zaledwie jednego roku, co jest chyba najbardziej kłopotliwe w przypadku próby zaproszenia na naszą koszalińską estradę filharmoniczną uznanych artystów. Ich kalendarz często jest zapełniony na kilka lat do przodu, i kiedy kierowana jest do nich oferta zbyt późno, to po prostu nie mają wolnych terminów.

Nieodłączną cechą obecnej rzeczywistości, także tej kulturalnej, jest jej zmienność. Dlatego tak ważne jest, aby mając określone ogólne cele, reagować w odpowiednim czasie na pojawiające się konkretne szanse i je wykorzystywać, i unikać możliwe wcześniej zagrożeń; które również mogą pojawiać się niespodziewanie. Stąd mogą wynikać korekty powyższych założeń lub nawet zupełnie nowe idee, które również mogą służyć rozwojowi instytucji albo obronie przed destrukcją.

Jako szczegółowe uzupełnienie programowe niniejszej koncepcji, ale tylko w ujęciu jednosezonowym, należy traktować dołączony do koncepcji projekt sezonu artystycznego 2023/24.

Koszalin, 29 lipca 2023 r.