

Łódź, dn. 8 kwietnia 2022 r.

**Program Działania
Filharmonii Łódzkiej im. Artura Rubinsteina
na okres do 31.08 2027 r.**

**opracowanie konkursowe
autor: Tomasz Bęben**

wszelkie prawa do niniejszego opracowania przysługują autorowi
wykorzystanie treści i zaprezentowanych idei w całości lub we fragmentach wymaga zgody autora



Konstrukcja opracowania.

I Diagnoza. Strony 2 - 42.

W zgodzie z treścią Załącznika nr 1 ogłoszenia o konkursie diagnoza powinna oprzeć się na danych zastanych obejmujących okres dwóch lat, tj. od 2020 do 2021 r. Okres ten ma stanowić dla kandydata punkt wyjścia do stworzenia Programu Działania.

Kandydat powinien ocenić i odnieść się do:

- a) sytuacji finansowej instytucji pod kątem struktury wykonania jej planów finansowych,
- b) struktury organizacyjnej instytucji, w tym jej funkcjonalności,
- c) zagadnień związanych z zatrudnianiem i wynagradzaniem pracowników.

Cytując w zgodzie z treścią ogłoszenia: podrozdział ten zobowiązuje też kandydata do oceny dostępności i efektywnego wykorzystania infrastruktury instytucji. Koniecznym do uwzględnienia przez kandydata jest również obszar działalności statutowej instytucji. Analiza danych z zakresu działalności statutowej powinna uwzględniać działalność w zakresie promowania i realizowania różnorodnych form edukacji kulturalnej, promocji i ochrony wielokulturowego dziedzictwa województwa oraz wspierania i aktywizacji instytucji kultury działających na terenie województwa.

Organizator konkursu w ogłoszeniu podkreślił, iż „[...] nie chodzi tu o przytoczenie danych, lecz sformułowanie wniosków wyciągniętych na bazie danych zastanych. Wnioski te winny zostać wykorzystane przez kandydata w przygotowaniu Programu Działania.”

II Program działania. Strony 43 - 52.

W niniejszym rozdziale kandydat przedstawia misję, wizję, cele i planowane źródła finansowania Programu Działania w odniesieniu do przedstawionej diagnozy.

Kandydat określa cele długoterminowe, krótkoterminowe oraz konkretne działania służące realizacji tych celów wg poniższych ustaleń:

- a) cele długoterminowe (horyzont czasowy – 5 lat) kandydat powinien wyznaczyć w oparciu o zadania statutowe instytucji. Powinny one wynikać z wniosków wysnutych, w części diagnostycznej i być prorozwojowe dla instytucji,
- b) cele krótkoterminowe (horyzont czasowy – maksimum 12 miesięcy) powinny być proste, mierzalne, osiągalne, istotne, terminowe,
- c) zaproponowane działania mają służyć realizacji celów krótkoterminowych. Należy je rozumieć jako konkretne zadania do wykonania.

Kandydat powinien także rzetelnie i realnie opisać przyszłą strukturę przychodów instytucji, która zapewni realizację zakładanych celów.

III Wdrażanie programu. Strona 53.

W tej części kandydat powinien opisać sposób wdrażania Programu Działania. Informacje te powinny dać Organizatorowi pewność, że osoba kierująca instytucją wie jak na bieżąco nadzorować realizację autorskiego programu działania.



I Diagnostyka / a) sytuacja finansowa instytucji w latach 2020-2021 vs. wykonanie planów.

Tytułem wstępu

W dniu 20 marca 2019 r. w siedzibie Filharmonii Łódzkiej została podpisana umowa pomiędzy Urzędem Marszałkowskim Województwa Łódzkiego reprezentowanym przez Marszałka Województwa, Pana Grzegorza Schreiber a Ministerstwem Kultury i Dziedzictwa Narodowego reprezentowanym przez Wicepremiera Rządu RP, Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego, Pana prof. Piotra Glińskiego. Instytucji nadano nowy statut. Kolejna polska filharmonia stała się instytucją wspólnie prowadzoną przez Marszałka Województwa (jako Organizatora wiodącego) i wskazanego Ministra. Wspomniana umowa definiowała minimalne roczne finansowanie przez Województwo na poziomie 14 mln zł, co nie przeszkodziło Organizatorowi wiodącemu utrzymać ustaloną w roku 2018 Uchwałą Sejmiku Województwa Łódzkiego kwotę dotacji bieżącej na sfinansowanie działalności FŁ w wysokości 16 150 000,00 zł. Finalnie przekazane FŁ przez UMWŁ środki obejmowały również dotacje celowe, m.in. na realizację Wędrownego Festiwalu FŁ „Kolory Polski” w wysokości 300 tys. zł.

Minister w pierwszym roku wsparcia zagwarantował przekazanie kwoty 2,6 mln zł. W kolejnych dwóch latach współprowadzenia gwarantowane zaangażowanie finansowe MKiDN ustalone zostało na poziomie 2,8 mln zł. Już w pierwszym roku obowiązywania umowy Filharmonia Łódzka pozyskała dodatkowe, znaczące środki w formie dotacji celowych (sfinansowanie koncertu w siedzibie FŁ The Royal Philharmonic Orchestra i wsparcie finansowe organizacji festiwalu „Kolory Polski”), co w praktyce potwierdziło możliwość ubiegania się instytucji o środki dodatkowe pozyskiwane poza Programami Operacyjnymi Ministra. Kompetencja ta wynika wprost z faktu formalnego współprowadzenia instytucji. Dla pełnego zobrazowania uwarunkowań generalnych należy jednak dodać, iż możliwość skierowania aplikacji o dotację celową bezpośrednio do Ministra wiąże się z ograniczeniem katalogu konkursów ogłaszanych przez MKiDN, w których FŁ może ubiegać się o dodatkowe środki. Z perspektywy czwartego roku obowiązywania umowy bezspornym pozostaje fakt, iż sytuacja prawna FŁ gwarantuje i tworzy zdecydowanie większe możliwości realizacji planów w stosunku do lat poprzedzających okres współprowadzenia.

Finansowanie działalności FŁ w latach 2020 - 2021. Struktura kosztów vs. roczny plan finansowy

Wskazany w załącznikach do konkursu jako punkt wyjścia rok 2020 zmuszony jestem ocenić z uwzględnieniem perspektywy menadżera zarządzającego instytucją w okresie wybuchu i rozwoju pandemii koronawirusa. W drugim tygodniu marca 2020 r. Rząd RP wprowadził całkowity lockdown na terenie kraju, z czym wiązało się zatrzymanie działalności prowadzonej w przestrzeni publicznej i zawieszenie standardowej działalności artystycznej instytucji, która to działalność generuje znaczące koszty pośrednie jak i nieco bardziej poddające się zarządzaniu - koszty bezpośrednie.

Pandemia i jej skutki kreśliły groźną perspektywę możliwości utraty płynności finansowej instytucji oraz wysokie prawdopodobieństwo braku możliwości utrzymania zatrudnienia na dotychczasowym poziomie. Stan wiedzy z połowy 2020 r. o algorytmach rozprzestrzeniania się wirusa nie pozwalał przewidzieć realnych scenariuszy działania, przez co utrudnione było szacowanie możliwych strat wynikających z braku dochodu z prowadzenia nie tylko działalności artystycznej (m.in. sprzedaż biletów), ale i gospodarczej rozumianej jako obrót mieniem instytucji (m.in. wynajmy komercyjne).

Obecnie potrafię już precyzyjnie ocenić, że decyzja głównego Organizatora FŁ o niepomniejszeniu uchwalonego w grudniu 2019 r. poziomu finansowania rocznego oraz mechanizmy utworzone przez Rząd RP oraz szczególne rozwiązania prawne wskazane przez MKiDN w tamtym czasie, pozwoliły zespołowi pracowników merytorycznych Filharmonii Łódzkiej zaplanować takie delegowanie zadań do zespołów artystycznych i osób zatrudnionych w administracji, które umożliwiło nie tylko utrzymanie zatrudnienia, ale i określiło przestrzeń działań artystycznych, która uruchomiła strumień środków finansowych czerpanych z budżetu własnego instytucji przekazywanych pracownikom wskutek aktywności „dodatkowych”. Możliwość świadczenia pracy w ramach Indywidualnej Pracy Artystycznej oraz dokonywanie rejestracji profesjonalnych a nawet półprofesjonalnych wykonań dzieł muzycznych nie tylko w miejscu prowadzenia działalności, ale i poza nią, dała obfitość nagrań audio-video, które zamieszczane były na profilach społecznościowych FŁ. Wiązały się z nimi honoraria wypłacane m.in. za pozyskanie przez FŁ prawa do użycia wizerunku w sieci Internet.

Wyjaśniając, koszt zatrudnienia i utrzymania stanowisk pracy artystów filharmonii w polskiej rzeczywistości prawnej - definiowanej w przypadku każdej instytucji indywidualnie przyjętym Regulaminem Wynagradzania - związany jest ze stałymi obciążeniami pracodawcy i ograniczeniami pracownika. Standardowo muzykom gwarantuje się wynagrodzenie podstawowe powiększone o dodatek stażowy, które bez wykonań koncertów (pandemia) nie może być uzupełnione wypłatami składników wynagradzania zwanych nadnormami. Dlatego wskazane powyżej działania „dodatkowe”, obrazowane w bilansie rocznym wynagrodzeniami osobowymi, przez wiele miesięcy 2020 i 2021 r. stosowane były zastępczo w stosunku do nienależnych artystom dochodów standardowo pozyskiwanych wskutek wykonań nadnormatywnych. Tych nie dało się zagwarantować nie tylko z racji pomniejszonej dramatycznie liczby koncertów i czasowo zawieszonych działalności, ale i ograniczonego liczebnie składu wykonawczego, który zdefiniowany został w porozumieniu z Sanepidem (max 64 osoby jednocześnie na estradzie głównej sali koncertowej przy zachowaniu dystansu społecznego). Muzycy z jednej strony czuli zabezpieczenie bytowe, z drugiej - przynajmniej od trzeciego kwartału 2020 r. zaczęli boleśnie odczuwać spadek dochodów.

Jako pracodawca czułem się zobowiązany do tego, by sprowokować maksymalnie wysoki poziom wykonania norm prób i koncertów, co było trudne, gdy bierze się pod uwagę, iż grając małymi składami, ogranicza się dodatkowo udział w koncertach muzyków grupy dętej i perkusji. Stąd decyzja podjęta wspólnie z dyrektorem artystycznym FŁ, maestro Pawłem Przytockim, by przez cztery ostatnie miesiące 2020 r. wykonywać większą liczbę koncertów w mniejszych składach poszczególnych grup

instrumentowych. Organizator Filharmonii mógł dostrzec, że muzycy są zaangażowani, potrzebni i wykonują opisane obowiązkami zawodowymi czynności.

Dynamika narastania kosztów prowadzenia działalności w 2020 r. była odmienna od każdego roku bilansowego w przeszłości. Obawa płynąca z faktu niezyskiwania dochodów stopniowo ustąpiła nadziei na możliwość sięgnięcia po nienaturalnie wygenerowane oszczędności. Brak kosztów bezpośrednich (honoraria dyrygentów, solistów, pomniejszone koszty wypożyczeni nut, opłaty ZAIKS itp.) w trzech pierwszych kwartałach 2020 r. dał możliwość pozyskania prawa do wizerunku (wiązały się z tym wypłaty honorariów) w związku z transmisjami koncertów do sieci Internet. Tak sięgnęliśmy w FŁ po zasoby, które z końcem ostatniego kwartału pozwoliły pracownikom w odczuwalnym stopniu uzupełnić poniesione wcześniej straty finansowe.

Odrębną kwestią są koszty stałe związane z utrzymaniem należytego stanu infrastruktury, bezpieczeństwa pracowników i publiczności przebywających w budynku FŁ. Z jednej strony nieobecność pracowników pozwoliła przeprowadzić np. remont całościowy parkietu w sali koncertowej i wybranych ciągach komunikacyjnych wokół zaplecza. Z drugiej należało ograniczyć wydatki, kierując uwagę na utrzymanie stanowisk pracy w każdym z pionów kompetencyjnych FŁ. Podmiotem byli pracownicy, nie remonty i inwestycje pokrywane ze środków własnych, wypracowanych dochodem. Ten dramatycznie zmalał, co ograniczyło możliwości dokonywania zakupów środków trwałych.

Stawiam tezę, że na podstawie ww. wyjawionych doświadczeń można jedynie budować prospekt koniecznych regulacji wynagrodzeń stałych pracowników artystycznych i administracyjnych, by w przypadku analogicznych problemów w przyszłości zwiększyć ich poczucie bezpieczeństwa, móc nie zgodzić się na doraźny spadek dochodów w wyniku wydarzeń losowych, kataklizmów itp. Doświadczenia nie tylko okresu pandemii, ale i obserwacje regulacji płac od 2011 r. stanowią nie tylko dla mnie motywację do podjęcia prac w skali przekraczającej regulacje jednej instytucji. Więcej szczegółów na ten temat podam w Programie Działania. W Polsce zbyt wiele osób zatrudnionych jest w instytucjach artystycznych, by nie podjąć próby wypracowania kształtu generalnych regulacji na poziomie odpowiednich ustaw lub rozwiązań branżowych przyjętych w ramach ustaleń przedstawicieli środowiska. To jednak perspektywa na wiele lat pracy i negocjacji z zaangażowaniem kompetentnych przedstawicieli merytorycznych w tym temacie Ministerstw.

Nie należy pominąć innego jeszcze, ważnego celu naszych działań z minionego okresu: utrzymania stałego kontaktu z melomanami Filharmonii Łódzkiej, będącymi również podatnikami łożącymi pośrednio na utrzymanie sfery działań publicznych. Wiele miesięcy bez osobistej obecności w budynku Filharmonii zastąpić miały wpisy w postaci komentarzy zamieszczanych na wielu profilach społecznościowych FŁ. Dodatkowe koszty techniczne transmisji online (kosztowne usługi zewnętrzne) oraz stres związany z ich organizacją wynagradzane były przez pozytywne odczucia czerpane z rezultatów wysiłku podejmowanego przez dziesiątki osób. Instytucja w innej i niespodziewanej formule wypełniała zadania statutowe.

Wspomniałem wyżej o licznych możliwościach wywołanych przez odpowiednie regulacje prawne stanowione przez Rząd RP i samego Wicepremiera, Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego (np. pismo znak DIK-WIA.400.121.2020.WŚ z dnia 17 kwietnia 2020 r. prezentujące wykładnię przepisu art. 31a ust. 1 ustawy z dnia 25 października 1991 r. o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej). Mechanizmy ubiegania się o zwrot składek na ubezpieczenia społeczne oraz mechanizm Funduszu Wsparcia Kultury otworzyły przede mną jako pracodawcą nowe możliwości.

Finalnie wysiłek wielu osób pracujących na poziomie państwa, samorządu oraz zatrudnionych w instytucji dał efekt utrzymania skali zatrudnienia i, co niezwykle istotne dla artystów FŁ, przestrzeń do utrzymania orkiestry i chóru FŁ w wyśmienitej kondycji artystycznej. Podkreślam to uzupełniająco w stosunku do oczekiwanej przez Organizatora konkursu analizy finansowej. Pracownicy artystyczni dzielili się tak ze mną, jak i z dyrektorem artystycznym, satysfakcją płynącą z aktywności, które zostały zaprojektowane i przeprowadzone mimo wysokiego ryzyka związanego z trudną sytuacją gospodarczą i fluktuacją zakażeń. Koncerty i wiążące się z nimi transmisje internetowe, realizowany repertuar, również nagrania przeprowadzane na estradzie FŁ i poza nią imponowały muzykom innych filharmonii, którzy okres pandemii przetrwali, nie będąc tak angażowanymi, jak miało to miejsce w Łodzi. Filharmonia Łódzka - zaryzykuję - świeciła w okresie pandemii dobrym przykładem szczególnie w okresie wrzesień 2020 - marzec 2021.

Powyższe podnoszę, gdyż diagnozując wskazany okres i formułując autorski Program Działania na kolejne lata, nie mogę pominąć istotnego dla mnie przekonania, iż zadaniem dyrektora jest nie tylko zachowanie dbałości o realizację założonych wskaźników i wypracowanie dobrego wyniku finansowego, ale przede wszystkim to, by obiektywne parametry znalazły potwierdzenie w dobrych warunkach pracy twórców zatrudnionych w instytucji artystycznej. Tę przestrzeń bezpieczeństwa tworzy nie tylko dyrektor. Odpowiedziany za nią jest cały zespół ludzi wewnątrz i w otoczeniu instytucji, nie wyłączając z niej Organizatorów.

Rok miniony, tj. 2021, przyniósł nieco inne od doświadczeń 2020 roku wyzwania. Przede wszystkim odmienny kształt przyjęły konsekwencje związane z kolejnymi falami koronawirusa, co miało praktyczny przejaw w intensywności działań artystycznych realizowanych w instytucji. Zmienność dostępu określonej liczby słuchaczy do miejsc na widowni FŁ definiowany był publikowanymi przez Rząd RP rozporządzeniami oraz nieco bardziej konkretnymi „zaleceniami” rekomendowanymi przez MKiDN. Równie trudno było kreślić perspektywę działań, związanych z nimi kosztów oraz ewentualnych dochodów. Zwykle planowanie działań tak skomplikowanej w zarządzaniu instytucji jak filharmonia wymusza przyjęcie przynajmniej półtorarocznej perspektywy projektowania działań. Ostatnich kilkanaście miesięcy znaczone było decyzjami podejmowanymi doraźnie w dramatycznie skróconej perspektywie kilku tygodni.

Formalnie wymagane przez obu Organizatorów dokumenty planistyczne wymuszały wciąż przynajmniej dwuletnią perspektywę planowania (rok bieżący i kolejny). Wpisanie się w tak zbudowane plany związane było z oczywistym ryzykiem niezrealizowania przedstawionych działań, które zobrazowane musiały być zbilansowanym budżetem opartym na środkach zagwarantowanych przez dwa źródła dotacji oraz wyobrażonym dochodzie własnym. Doświadczenia 2020 r. związane ze spadkiem sprzedaży biletów i niemalże całkowitą likwidacją działań komercyjnych w sali koncertowej przełożone musiały być na odpowiednie zmiany w budżecie 2021 r. Szacunki te obarczone mogły być błędem, który w przebiegu roku musiał być na bieżąco korygowany.

Biorąc pod uwagę priorytetowe znaczenie utrzymania działań merytorycznych instytucji, każdego miesiąca działalności podejmowałem ryzyko utrzymania realizacji planów repertuarowych przy korektach w zakresie inwestycji, remontów i napraw. Niezmiennie najwyższy priorytet przypisany był obszarowi utrzymania bezpieczeństwa pracowników i słuchaczy w budynku FŁ - w tej przestrzeni nie można było ograniczać wydatków.

Nieustannie toczone były wewnętrzne dyskusje między kierownictwem poszczególnych komórek instytucji. Kompetencje analityczne moich współpracowników oraz jasno wskazane priorytety pozwalały diagnozować szanse zamknięcia budżetu rocznego 2021 r. dodatnim wynikiem, co jest ograniczająco wpisane do obecnie obowiązującej umowy między UMWŁ a dyrektorem FŁ, zamykając

go niejako w gorsecie finansowym. Zdiagnozowałem, iż ma to swój określony, niekoniecznie tylko pozytywny skutek, gdyż konieczność wypracowania dodatniego wyniku finansowego nie zawsze musi dawać jedynie dobre rezultaty. Wskażę to w kolejnej części opracowania.

Należy zdawać sobie sprawę z trudności i konieczności odpowiedniego wyważenia kosztów związanych z oczekiwaną przez Organizatorów i publiczność intensywnością działań merytorycznych realizowanych przez dwa duże zespoły artystyczne, a kosztami tychże. Nie wystarczy tylko zapewnienie wynagrodzeń. Uznałem, że po to łoży się ogromne środki na instytucję, by ta działała nawet jeśli ta działalność generuje znaczące koszty bezpośrednie (honoraria, koszty pozyskania nut, opłata praw majątkowych itp.). Stąd brała się we mnie konieczna determinacja do utrzymania działań w przeciwieństwie do wektora obliczonego jedynie na przetrwanie.

Należy tutaj uzupełniająco wskazać, iż nieustalona w skali kraju jednolita konstrukcja wynagrodzeń artystów filharmonii jest źródłem ogromnych różnic kosztów utrzymania zasobów ludzkich w poszczególnych instytucjach. Z upływem czasu wzrastać będzie świadomość koniecznej zmiany uwarunkowań, by ustabilizować finansowanie poszczególnych instytucji w każdym z regionów Polski. Jak już wskazałem, wypracowanie obrazu tej zmiany angażować będzie menadżerów i członków związków zawodowych oraz przedstawicieli JST oraz kompetentnych ministerstw w perspektywie kilku kolejnych lat.

Zespół pracowników administracji FŁ zmuszony był wypracować kompromis obejmujący wszystkie działania i wiążące się z nimi koszty. Wzorem poprzedniego roku zawieszono lub odwołano zostały niektóre z inwestycji w infrastrukturę, remonty, naprawy. Ograniczyliśmy zakupy. W maju zapadła dramatyczna i wcześniej nigdy niepodjęta decyzja o zamianie artystycznych aktywności symfonicznych na generujące niskie koszty działania warsztatowe z udziałem muzyków orkiestry symfonicznej w ramach normatywnych prób. Udało się pozyskać zgodę muzyków orkiestrowych na ich udział w działaniach edukacyjnych, które pozwoliły ograniczyć wydatki związane z honorariami zaplanowanymi z myślą o pierwotnie zaproszonych solistach i dyrygentach.

Działanie to pokazuje jak ważnym jest umiejętne utrzymywanie podmiotowych kontaktów z artystami zatrudnionymi w instytucji. Choć nie mają oni w swoich obowiązkach zawodowych czynności związanych z działaniami na rzecz edukacji młodych dyrygentów (przygotowują interpretację konkretnego repertuaru pod kierownictwem wskazanego, profesjonalnie przygotowanego do współpracy dyrygenta), zgodzili się służyć swoim potencjałem ich zdolnościami i talentom. Doświadczenie to znajdzie w dalszej części opracowania dokumentu swoją alikwotę rozumianą jako wniosek i konkluzję z obserwacji funkcjonowania instytucji tak bardzo oczekiwane przez Organizatora konkursu.

Management instytucji reagował adekwatnie do bieżącej diagnozy stanu finansów instytucji w odniesieniu do zdefiniowanych i wyobrażonych kosztów całego roku bilansowego. Po zakończeniu sezonu artystycznego 2020/2021 podsumowaliśmy poniesione koszty i zestawiliśmy je z przedstawionymi Organizatorom planami. Niestety oszacowany został ogromny deficyt, który przekroczył kwotę 1,2 mln zł. Zdaliśmy sobie sprawę z tego, że żadne oszczędności wprowadzone w drugiej połowie roku nie pozwolą utrzymać wymaganego dotychczasowym kontraktem menedżerskim z dyrektorem FŁ dodatniego wyniku finansowego. Zdecydowałem się zatem zwrócić z wnioskiem o zwiększenie dotacji bieżącej o odpowiednią kwotę do UMWŁ oraz MKiDN.

Potrzeba finansowa opisana we wniosku znalazła zrozumienie Wicepremiera, Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego, prof. Piotra Glińskiego, który w niezwykle krótkim czasie wydał decyzję o zwiększeniu dotacji bieżącej z myślą o FŁ o kwotę nieco przekraczającą 600 tys. zł. Kwota ta

z wprowadzanymi na bieżąco korektami działań i wydatków bieżących finalnie pozwoliły bezpiecznie zamknąć rok finansowy.

Należy tutaj podkreślić, że dochody własne instytucji w skali całego roku nie przekroczyły 700 tys. zł, co w zderzeniu ze zwykle pozyskiwanymi 2,1 - 2,3 mln złotych unaocznia skalę problemu. Przy dotacji nie pomniejszonej zarówno przez wiodącego Organizatora jak i MKiDN spadek dochodów sięgający niemalże 1.5 mln musiał dotknąć pracowników instytucji. Ich dochody w minionym roku były niższe od standardowo osiąganym. Gdyby nie determinacja wiodącego Organizatora i wskazana pomoc Ministra, sytuacja finansowa pracowników i sama płynność finansowa instytucji przyjęłyby dramatyczny kształt. Spoglądając na przychody FŁ we wskazanym 2021 r. i zestawiając je z dochodami roku 2020 rozumiana bardzo dosłownie pomoc finansowa płynąca do instytucji z MKiDN miała większy wymiar od tej, którą FŁ pozyskała wskutek wywołania konkretnych mechanizmów prawnych w przeszłości (m.in. FWK).

W momencie składania dokumentacji konkursowej trwają jeszcze prace nad zamknięciem bilansu roku 2021. Dzisiaj mogę już oszacować, że trudniejszym rokiem dla instytucji i zatrudnionych w niej pracowników był rok miniony. Działania związane z transmisjami do sieci Internet, które dawały możliwość pozyskania dodatkowego wynagrodzenia na przełomie 2020/2021, zostały zawieszane z początkiem marca 2021 r. z racji zdiagnozowania koniecznych na ówczesnym etapie oszczędności. Transmisje online straciły również swój specyficzny urok wskutek ich spowszednienia. Dzisiaj wiemy już, że nie można zastąpić bezpośredniego kontaktu słuchaczy z wykonawcami sygnałem transmitowanym przez internetowe łącza. Działamy przede wszystkim lokalnie i regionalnie i to jest kompetencją FŁ, że ulokowany w centrum regionu matecznik filharmoników jest źródłem żywych doznań odczuwanych wspólnie z tymi, którzy zdecydowali się przystąpić do koncertów osobiście i z pominięciem technicznie nowoczesnych kanałów dystrybucji emocji.



Wybrane wskaźniki zarządcze za 2020 i 2021 r.

W procesie interpretacji wskaźników zarządczych należy uwzględnić fakt, że instytucja artystyczna nie jest przedsiębiorstwem prowadzącym działalność gospodarczą opartą o regulacje wolnego rynku, na który wprowadza wcześniej wyprodukowane artykuły, które wskutek ich sprzedaży generują zysk obliczany w zestawieniu z zainwestowanym kapitałem początkowym, posiadanymi zasobami, reinwestowanym zyskiem itp. itd. Nie są to również instytucje, które zmuszone są inwestować posiadaną gotówkę, by ta zalegając na kontach nie stanowiła niewykorzystanego potencjału. Nie jest jednak tak, że wskaźniki zarządcze nie mogą dostarczyć informacji analitycznych. Z pewnością pozwalają dostrzec funkcjonujące uwarunkowania, które mają kluczowy wpływ na sposób gromadzenia i wydatkowania pozyskiwanych przez instytucję środków.

Sięgnięcie po ww. wskaźniki w procesie przygotowywania Programu Działania na kolejne pięć lat, powinno dostarczyć tak osobie biorącej udział w konkursie, jak i Organizatorowi wiodącemu Filharmonii Łódzkiej inspiracji do ewentualnego przemyślenia kształtu umowy z dyrektorem instytucji, któremu można, choć nie trzeba, narzucać finansowy gorset w postaci przykrych konsekwencji wygenerowania straty finansowej na wyniku w bilansie rocznym. Może się bowiem okazać, że wywiązanie się dyrektora z umowy jest zbyt „kosztowne” dla zapewniającego finansowanie UMWł.

1. Wskaźnik płynności finansowej.

nazwa	wzór	2020	2021
wsk. bieżącej płynności finansowej	aktywa obrotowe/ zobowiązania bieżące	1,90	5,51
wsk. płynności przyspieszonej	(aktywa obrotowe - zapasy) / zobowiązania bieżące	1,53	4,21
wsk. płynności natychmiastowej	środki pieniężne/ zobowiązania bieżące	0,61	2,83

Łatwo dostrzec bardzo wysokie aktywa obrotowe w stosunku do zobowiązań bieżących w 2021 r. Wsparcie otrzymane z MKiDN w 2021 r. w postaci zwiększenia dotacji bieżącej dodatkowo wpłynęło na poziom wskaźnika. Wskaźnik płynności przyspieszonej nie powinien spaść poniżej wartości 1. Informuje on o zdolności instytucji do regulowania krótkoterminowych zobowiązań bez angażowania (upłynniania) posiadanych zasobów. W przypadku Filharmonii Łódzkiej w ogóle trudno jest mówić o możliwości upłynniania majątku, gdyż instytucja nie posiada tego rodzaju zasobów, które można byłoby upłynnić stosunkowo szybko, by zwiększyć zdolność do zaspokajania zobowiązań krótkoterminowych.

Wskaźnik płynności natychmiastowej. Wyraźnie widać różnicę pomiędzy pandemicznym rokiem 2020 a finalnym zamknięciem bilansu za 2021 r. Skok wskaźnika wydaje się zaskakująco duży, co pośrednio związane jest z uwarunkowaniami wpisanymi do umowy z dyrektorem definiującymi sposób zarządzania posiadanymi środkami.

2. Wskaźniki zadłużenia.

nazwa	wzór	2020	2021
wskaźnik ogólnego zadłużenia	zobowiązania ogółem/ aktywa	0,94	0,93
wskaźnik zadłużenia kapitału własnego	zobowiązania ogółem/kapitał własny	15,86	13,34
wskaźnik zadłużenia długoterminowego	zobowiązania długoterminowe/kapitał własny	0,05	0,02

Pierwszy z podanych wskaźników pokazuje jak trudnym okresem dla prowadzenia działalności własnej, z której instytucja czerpie dochód i uzupełnia budżet, były lata działania pandemii. Spadek dochodów spowodował, że ponad 90 % budżetu instytucji pochodziło z finansowania obu Organizatorów. Polskie filharmonie mają bardzo zróżnicowaną zdolność do generowania dochodu z działalności bieżącej. Jest to zależne od infrastruktury, od lokalizacji, siły nabywczej mieszkańców, liczby miejsc w sali koncertowej. Filharmonia Łódzka pięknie wygląda i niestety bardzo dużo kosztuje. Tak ją zbudowano, że niestety nie ma wielu narzędzi, którymi mogłaby wesprzeć siebie samą i poprawić wynik finansowy źródłami dochodu z wynajmów powierzchni parkingowej, biurowej, hotelowej i innych. To pobudza moją wyobraźnię, która szuka sposobów wsparcia instytucji rozwiązaniami, które z początku kosztowne, z biegiem czasu mogłyby pomóc Organizatorowi w finansowaniu instytucji. Dla przykładu: czemu prywatny przedsiębiorca czerpie dochody z działalności parkingu ulokowanego nieopodal Filharmonii (ul. Narutowicza 26), gdy ta organizuje koncerty? Czy instytucja nie mogłaby zostać „ubogacona” możliwością operowania takim źródłem dochodu wskutek jego przejęcia/zakupu?

3. Wskaźniki rentowności (zyskowności).

nazwa	wzór	2020	2021
wskaźnik rentowności brutto	zysk brutto/sprzedaż netto	45,70%	60,41%
wskaźnik rentowności netto	zysk netto/sprzedaż netto	45,70%	60,41%
wskaźnik rentowności kapitału własnego	zysk netto/kapitał własny	9,20%	9,72%
wskaźnik rentowności aktywów	zysk netto/aktywa	0,55%	0,68%

Rentowność należy interpretować jako stopień efektywności gospodarowania majątkiem przedsiębiorstwa/instytucji. Rentowność pokazuje powiązanie osiągniętego wyniku finansowego z przychodami ze sprzedaży, zasobami i kapitałem własnym. Wskazane przez organizatora konkursu lata 2020 i 2021, które poddane miały być analizie, zobrazują sprawność menadżerską dyrektora instytucji w sposób nierzeczywisty, gdyż zarządzał on instytucją w latach najwyższego spadku przychodów własnych w historii instytucji. Pokażą go natomiast jako beneficjenta wsparcia udzielonego instytucji przez współprowadzących Filharmonię Łódzką UMWŁ i MKiDN. Trudno nie zgodzić się z taką konkluzją.

Rentowność sprzedaży (ROS - return of sale) zwiększyła się znacząco w 2021 r. w stosunku do 2020 r. To podstawowy wniosek z analizy wskaźnika. Trudno ocenić bez dodatkowych danych, czy rentowność FŁ na poziomie wyższym od 60 % jest wysoką i satysfakcjonującą. Gdyby to była rentowność przedsiębiorstwa, z pewnością byłaby źródłem satysfakcji i korzyści finansowych menedżmentu. W przypadku instytucji publicznej o rentowności decydują dotacje płynące od organizatorów.

Rentowności kapitału własnego (ROE - return of equity) czyli stopa zwrotu kapitału własnego. Analiza pokazuje wzrost wskaźnika, co może i powinno być tutaj konkluzją najważniejszą.

Rentowność aktywów (ROA - return of assets) na poziomie niecałego procenta w obu analizowanych latach bilansowych potwierdza fakt całkowitej zależności płynności finansowej i zdolności do generowania zysków własnych niemalże tylko z zaangażowaniem środków pozyskanych ze źródeł finansowania zewnętrznego. Filharmonia Łódzka w latach pandemii nie była w stanie obracać mieniem własnym, własnymi aktywami, generować w oparciu o te aktywa przychodów.



Konkluzja.

Polskie instytucje kultury, a pośród nich Filharmonia Łódzka, prowadzą działalność w oparciu przede wszystkim o dotacje pochodzące od ich organizatorów. Zdecydowana większość ma możliwość prowadzenia działalności gospodarczej z wykorzystaniem infrastruktury będącej ich majątkiem. Skala możliwych do wypracowania dochodów zależy nie tylko od skuteczności dyrektorów instytucji, ale i od uwarunkowań indywidualnych dla każdej z organizacji.

Nasza filharmonia prowadzi działalność w historycznej lokalizacji, choć w stosunkowo nowym budynku oddanym do użytku w 2004 r. Siedziba Filharmonii Łódzkiej jest zaprojektowana z designerskim smakiem. Pięknie się prezentuje, dostarczając jej gościom wrażeń estetycznych.

Źródłami dochodu FŁ poza dotacjami od współorganizujących instytucję UMWŁ i MKiDN są środki ze sprzedaży biletów na koncerty, transmisje z Metropolitan Opera, warsztaty edukacyjne i pozostałe aktywności statutowe, które szczegółowo wylistowane są w bilansach rocznych. Dochody pozyskiwane się również z udostępniania przestrzeni sal koncertowych i foyer na wydarzenia zewnętrzne. Budżet instytucji uzupełniany jest wskutek zainteresowania sponsorów oraz różnego rodzaju zaangażowania partnerów współorganizujących wydarzenia.

Niestety Filharmonia Łódzka nie dysponuje szerokim wachlarzem alternatywnych źródeł dochodu. Nie wynajmuje powierzchni na działalność biznesową prowadzoną w przestrzeniach do tego zaprojektowanych, gdyż pomieszczeń o takim przeznaczeniu w naszym budynku nie ma.

Tym samym FŁ, o ile nie wypracuje dużego dochodu ze sprzedaży biletów i obrotu mieniem posiadanym, o ile nie zintensyfikuje działalności biznesowej wiążącej się z organizacją wydarzeń „zewnętrznych”, nie będzie w stanie poprawić znacząco stosunku procentowego dochodów własnych do skali finansowania pochodzącego z dotacji bieżących oraz celowych.

Liczbę takich działań można zwiększyć. Z drugiej strony istnieje ryzyko przekroczenia granicy, poza którą prestiżowa siedziba instytucji kultury wysokiej może zacząć być kojarzona z wydarzeniami nie liczącymi z wyobrażonym celem, który uzasadnia ponoszenie wysokich kosztów utrzymania Filharmonii Łódzkiej im. Artura Rubinsteina jako instytucji skupionej na ochronie i promocji dziedzictwa kultury polskiej w relacji do kultury in extenso.

Finansowanie działalności statutowej Filharmonii Łódzkiej w latach 2020 i 2021 r.

W roku 2020 r. Filharmonia Łódzka dysponowała środkami w poniżej przedstawionej wysokości:

1. Urząd Marszałkowski Województwa Łódzkiego:
 - a) dotacja podmiotowa - 16 150 000,00 zł
 - b) dotacje celowe na działalność bieżącą (Kolory Polski) - 200 000,00 zł
 - c) dotacja celowa na podniesienie jakości infrastruktury - 60 836,00 zł
 - d) dotacja celowa na zakup sprzętu komp. - 28 000,00 zł
 - e) dotacja celowa na rozbudowę serwerowni - 25 000,00 zł
2. Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego:
 - a) dotacja podmiotowa na działalność bieżącą - 2 800 000,00 zł
3. Przychód własny Fł (bilety, usługi, wydaw., inne, materiały, wyr. got.): - 674 442,76 zł
4. Środki pozyskane przez Fł poza dotacjami podmiotowymi oraz dotacją celową z Wł na działalność bieżącą w roku 2020 w ujęciu próba/rezultat:

ROK 2020			
Nazwa działania	kwota wnioskowana	kwota otrzymana	kwota wykorzystana
Niepodległa - „Tożsamość narodowa. Tożsamość artystyczna. Konteksty”. MKIDN	190 000,00	0,00	0,00
dotacja dotycząca wsparcia finansowego jednostek prowadzących działalność kulturalną w dziedzinie teatru, muzyki lub tańca ze środków Funduszu Przeciwdziałania COVID-19 - IMiT FUNDUSZ WSPRACIA KULTURY	66 000,00	61 710,00	61 710,00
dotacja na działalność bieżącą przyznana na podstawie decyzji Ministra Kultury, Dziedzictwa Narodowego i Sportu z dnia 15 października 2020 r., znak DF-I.311.152.2020 (COVID)	4 127,00	4 127,00	4 127,00
dotacja na działalność bieżącą przyznana na podstawie decyzji Ministra Kultury, Dziedzictwa Narodowego i Sportu z dnia 10 grudnia 2020 r., znak DF-I.311.213.2020 - decyzja COVID	188 821,00	188 821,00	127 117,83
	448 948,00	254 658,00	192 954,83

Dotacje celowe - inwestycyjne w 2020 r.			
	kwota wnioskowana	kwota otrzymana	kwota wykorzystana
"Podniesienie jakości infrastruktury niezbędnej do organizacji koncertów w Filharmonii Łódzkiej". MKDNIS	850 000,00	200 000,00	189 316,46
Doposażenie infrastruktury instytucji w elementy na potrzeby realizacji działalności statutowej Filharmonii Łódzkiej MKDNIS; zadanie zrealizowane w 2021 r.	500 000,00	450 000,00	437 281,14
Poprawa bezpieczeństwa ochrony obiektu Filharmonii Łódzkiej - zainstalowanie barierek zabezpieczających w oknach TUIR WARTA S.A.	7 000,00	7 000,00	7 000,00
	1 357 000,00	657 000,00	633 597,60

W roku 2021 r. Filharmonia Łódzka dysponowała środkami w poniżej przedstawionej wysokości:

1. Urząd Marszałkowski Województwa Łódzkiego:
 - a) dotacja podmiotowa - 16 150 000,00 zł
 - b) dotacja celowa na zakup sprzętu komputerowego Fł - 50 000,00 zł
 - c) dotacje celowe na działalność merytoryczną (w tym Kolory Polski) - 329 940,00 zł
 - d) dotacja celowa na pokrycie części wkładu własnego (infrastruktura) - 100 000,00 zł
2. Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego:
 - a) dotacja podmiotowa na działalność bieżącą - 2 800 000,00 zł
 - b) zwiększenie dotacji podmiotowej wskutek wystosowanego wniosku - 607 500,00 zł
3. Przychód własny Fł (bilety, usługi, wydaw., inne, materiały, wyr. got.): - 696 448,43 zł
4. Środki pozyskane poza dotacjami podmiotowymi oraz dotacjami celowymi z Wł na działalność bieżącą w roku 2021 w ujęciu próba/rezultat:

ROK 2021			
Nazwa działania	kwota wnioskowana	kwota otrzymana	kwota wykorzystana
Program Wieloletni Niepodległa na lata 2017-2022 - „Fenomen polskości - polscy kompozytorzy dla Niepodległej”. MKIDN	100 000,00	0,00	0,00
"Koncert Finałowy Mistrzowskich Warsztatów Dyrygenckich" MKIDN	179 800,00	87 400,00	76 838,52
„Fenomen polskości - polscy kompozytorzy dla Niepodległej" MKIDN	80 000,00	80 000,00	63 196,28
	359 800,00	167 400,00	140 034,80

Dotacje celowe - inwestycyjne w 2021 r.			
	kwota wnioskowana	kwota otrzymana	kwota wykorzystana
"Podniesienie jakości infrastruktury Filharmonii Łódzkiej poprzez zakup specjalistycznego sprzętu". MKIDN	1 244 765,00	355 000,00	354 497,20
Poprawa bezpieczeństwa ochrony obiektu Filharmonii Łódzkiej - wykonanie i montaż zamknięcia (z funkcją ppoż.) przejścia do budynku kina "Bałtyk" TUJR WARTA S.A.	7 900,00	7 900,00	7 900,00
	1 252 665,00	362 900,00	362 397,20

łącznie przychody (zaokrąglone):

Wykonanie na 31.12.2020 r. - 23 909 000,00 zł (zawiera amortyzację)

Wykonanie na 31.12.2021 r. - 23 345 000,00 zł (zawiera amortyzację)

I Diagnoza / b) struktura organizacyjna Filharmonii Łódzkiej i jej funkcjonalność.

Obecnie przyjęty jako obowiązujący Regulamin Organizacyjny FŁ wraz z jego załącznikiem w formie schematu organizacyjnego są efektem zmian, o które sam kilka lat temu wnioskowałem do Organizatora. Były one rezultatem moich obserwacji i doświadczeń jako wieloletniego pracownika Filharmonii. Począwszy od 2 września 2001 r., gdy zacząłem pracę w mojej instytucji w efekcie wygranego konkursu na stanowisko kierownika Działu Organizacyjno-Programowego (przez pierwsze trzy miesiące przygotowywałem się do objęcia tego stanowiska) przechodziłem kolejne stopnie awansu aż do dnia 9 listopada 2011 r., gdy ówczesny marszałek województwa - p. Witold Stępień powołał mnie na stanowisko p.o. dyrektora FŁ.

Przez dekadę pracowałem pod dyktando wielu osób zarządzających w różnych stylach, skoncentrowanych na różnych celach. Gdy wreszcie przyszło mi decydować o przekształceniu organizacji instytucji, postanowiłem przygotować koncepcję, która miała umożliwić przygotowanie operacyjne, ale i artystyczne mających swój początek w lutym 2015 r. i trwających rok obchodów 100-lecia Orkiestry Symfonicznej Filharmonii Łódzkiej.

W związku z wcześniejszym od planowanego zakończeniem współpracy z jednym z poprzednich szefów orkiestry, podjąłem i kontynuowałem przez dwa sezony artystyczne funkcję dyrektora odpowiedzialnego nie tylko za zarządzanie instytucją, ale i za ustalenie kształtu jej artystycznych aktywności do końca mojej pierwszej kadencji w sierpniu 2017 r. Finalnie i w związku z przedłużeniem współpracy ze mną stanąłem przed koniecznością wypracowania z udziałem artystów orkiestry i chóru konsensusu, którego rezultatem jest trwająca z sukcesem piąty rok współpraca z maestro Pawłem Przytockim jako głównym dyrygentem oraz maestro Michałem Nesterowiczem jako pierwszym dyrygentem gościnnym FŁ.

Od tego czasu minęło pięć lat. Postanowiłem stanąć do konkursu, którego rezultatem jest perspektywa podjęcia odpowiedzialności za instytucję do 31 sierpnia 2027 r. Zapoznanie Organizatora konkursu z wizją dalszego rozwoju instytucji może i powinno się wiązać również z refleksją nt. potrzebnych zmian w organizacji pracy osób zaangażowanych obecnie

w działania Filharmonii Łódzkiej, którym przyjdzie kreślić przyszłość filharmonii nowych wyzwań i ambitnych celów.

Już w lipcu 2020 roku poinformowałem Organizatora o idei przywrócenia stanowiska dyrektora artystycznego jako drugiego z zastępców. Wcześniej zapoznałem się z opiniami reprezentatywnych Związków Zawodowych oraz działającego przy Filharmonii Łódzkiej Oddziału SPAM dotyczących wskazanej zmiany. Upływ czasu spowodował, że moje przemyślenia wzmocnione konkluzjami wielu rozmów ze współpracownikami obdarzonymi przeze mnie zaufaniem skutkowały wypracowaniem szeregu kolejnych zmian, które kreślą zdecydowanie odświeżony i przez to bardziej skuteczny w funkcjonowaniu podział obowiązków i kompetencji nie tylko w zakresie stanowiska zastępcy ds. artystycznych. Mam na myśli przesunięcia kompetencyjne w zakresie relokowania odpowiedzialności wewnątrz administracji, likwidacji niektórych z samodzielnych stanowisk, połączenia niektórych działów lub wyodrębnienia z konkretnego działu sekcji, której pracownicy zasadniczo pracując nad działaniami programowymi, funkcjonują w odmiennym nieco trybie, tworząc samodzielną niemalże jednostkę organizacyjną.

Zmiany te są rezultatem obserwacji i analizy organizacji uchodzących za najbardziej profesjonalnie zarządzane w Polsce ze szczególnym wskazaniem Filharmonii Narodowej, która jest zdecydowanie bardziej rozbudowaną od łódzkiej instytucją, ale która tym bardziej opierać musi się na zweryfikowanych sposobach delegowania odpowiedzialności w jej wnętrzu. Propozycje zmian zarysuję w dalszej części dokumentu. Szczegółami niepokoić będę Organizatora dopiero wtedy, gdy realną będzie perspektywa kontynuowania mojej pracy w Filharmonii Łódzkiej w roli jej dyrektora.

I Diagnoza / c) zatrudnienie i wynagradzanie pracowników Filharmonii Łódzkiej im. A. Rubinsteina.

Stan osobowy 2020/2021. Zatrudnienie w Filharmonii Łódzkiej vs. koszty i poziom wynagradzania.

Filharmonia Łódzka im. Artura Rubinsteina jest drugą po Teatrze Wielkim w Łodzi instytucją kultury Samorządu Województwa łódzkiego pod względem liczby osób zatrudnionych na etatach. Średniorocznie jest to 205,09 w 2020 r. i 206,16 w 2021 r. osób, wliczając pracowników przebywających na urloпах bezpłatnych i wychowawczych. Liczba osób zatrudnionych na etatach artystycznych wynosi (średniorocznie) 155,42 w 2020 r. i 153,66 w 2021 r. Pozostałe osoby to pracownicy administracji, pracownicy techniczni i obsługi.

Artyści Filharmonii Łódzkiej pracują w ramach dwóch zespołów artystycznych: orkiestry i chóru. Muzycy orkiestry symfonicznej zatrudnieni są w wymiarze całego etatu. Wokaliści chóru w wymiarze połowy etatu i w przypadku drugiego z wymienionych, jednocześnie mniejszego zespołu artystycznego, jest to bardzo nietypowe i utrudniające działania artystyczne rozwiązanie (jedyne w polskich filharmoniach prowadzących poza orkiestrami również chóry). Wokaliści zmuszeni są traktować pracę w filharmonicznym chórze jako jedną z wielu zawodowych czynności, którymi się parają. Półetatowość powoduje pośrednio trudność w ich dyspozycyjności, co ma swoją konsekwencję w organizacji prób, dostępności terminów koncertowych i możliwości przeprowadzania wspólnych z orkiestrą prób generalnych wykonań dzieł wokalnie-instrumentalnych.

Orkiestra symfoniczna zalicza się do orkiestr o dużym składzie (niemalże stu muzyków). Niestety liczebność chóru (jedynie sześćdziesięciu wokalistów) umiejscawia ten zespół pośród najmniejszych, etatowych zespołów profesjonalnych działających w ramach polskich filharmonii.

Zatrudnienie w administracji (średniorocznie we wskazanym okresie dwóch lat) wynosi: 34,67 w osobach, 32,42 w etatach (2020) i 37,5 w osobach oraz 35,67 w etatach (2021). Pracownicy techniki i obsługi to odpowiednio: 8 i 7 osób zatrudnionych w wymiarze pełnego etatu każda.



Przy dotacji podmiotowej zapewnianej przez UMWŁ wynoszącej 16 150 000,00 zł oraz dotacji podmiotowej MKiDN wynoszącej 2 800 000,00 zł koszty zatrudnienia pracowników etatowych Fł i doangażowanych ukształtowały się następująco (przy zaokrągleniu do pełnych tysięcy zł):

Rok 2020 r.

- wynagrodzenia osobowe, bezosobowe, honoraria	- 12 418 000,00 zł
- ubezpieczenia społeczne i inne świadczenia	- 2 582 000,00 zł
- suma	- 15 000 000,00 zł

Rok 2021 r.

- wynagrodzenia osobowe, bezosobowe, honoraria	- 12 923 000,00 zł
- ubezpieczenia społeczne i inne świadczenia	- 2 758 000,00 zł
- suma	- 15 681 000,00 zł

Pozostałe istotne kwotowo grupy kosztów dające obraz kosztów prowadzenia działalności przez Fł:

1. Materiały i energia:

rok 2020: 801 000,00 zł / rok 2021: 936 000,00 zł

2. Usługi obce i remontowe:

rok 2020: 3 294 000,00 zł / rok 2021: 2 629 000,00 zł

3. Pozostałe koszty (w tym ubezpieczenia mienia, podatki i opłaty):

rok 2020: 508 000,00 zł / rok 2021: 789 000,00 zł

4. Reprezentacja i reklama, podróże służbowe, wartość sprzedanych materiałów i towarów, koszty finansowe, pozostałe koszty operacyjne:

rok 2020: 4 037 000,00 zł (w tym amortyzacja 3 408 000,00 zł)

rok 2021: 2 995 000,00 zł (w tym amortyzacja 2 927 000,00 zł)

Czy można taniej organizować filharmonię?

Pewnie można! Mamy w Polsce wiele filharmonii z niższymi budżetami. Można też postawić pytanie: czy Łódzkie stać na tańszą filharmonię? Jakie korzyści z oszczędności na prowadzeniu Filharmonii odniesie region? Wiem, bo tego doświadczyłem, że niektóre oszczędności przyniosą regionowi stratę.

Pamiętam sezony, gdy Zarząd Łódzkiego zmienił strategię i uchwałami „zaciągnął ręczny”, tnąc przez trzy lata jej budżet. Hamowanie skończyło się kredytem zaciągniętym w przededniu 100-lecia orkiestry. To był kredyt na 1,5 mln zł. Zarobił bank.

W ekonomice kultury żywe jest rozumienie definicji „choroby kosztowej Williama Baumola”. Amerykański ekonomista wywiódł twierdzenie oparte na oczywistości: nie można wykonać kwartetu Beethovena w trzyosobowym składzie. Również szybsze, czy też cichsze wykonanie kwartetu nie obniży kosztów tego wykonania. Chopina również można zagrać tylko tak, jak Chopin skomponował.

Racjonalizacja „procesu produkcyjnego” ma zastosowanie w innych, nieartystycznych dziedzinach gospodarki, gdzie malejące koszty produkcji dają wzrost wydajności, co przekłada się na wzrost zysków umożliwiających spełnienie żądań płacowych załogi. W sztuce wydajność pozostaje na tym samym poziomie od wieków. Można zatem stwierdzić, że skoro nie rośnie wydajność artystów, to nie powinny rosnać ich płace. Jeśli jednak sztuka uprawiana przez muzyków Filharmonii Łódzkiej jest pożądana i wysoce ceniona, to wydatki Organizatora przyjmują postać, jeśli nie donacji to z pewnością inwestycji w realizację zadania przypisywanego kulturze - równoważenia rozwoju. Zapewnianie dostępu do dobra publicznego, jakim są rezultaty kultury, jest powinnością sfery działań publicznych. Sztuka muzyków Filharmonii Łódzkiej ma wartość. Nie ma co do tego najmniejszej wątpliwości. O wartości trzeba dbać.

Zestawienie porównawcze wynagrodzeń w latach 2020 i 2021 r.

Przedstawione poniżej dane obrazują wynagrodzenia wypłacone pracownikom poszczególnych grup administracji, obsługi technicznej, pracownikom gospodarczym w zestawieniu z wynagrodzeniami wypłaconymi w zespołach artystycznych w podziale na grupy funkcyjne w sali całego roku. Zestawienie pozwala zaobserwować i zinterpretować relację wysokości zarobków pracowników artystycznych vs. administracyjnych w układzie wskazanym przez przedstawicieli Związków Zawodowych działających w Filharmonii Łódzkiej, tj. w domyśle - najbardziej czytelnym.

Pragnę podkreślić, że przedstawiam zarobki uśrednione w skali dwunastu miesięcy i z uwzględnieniem znaczącej liczby pracowników w każdej z grup zawodowych. Należy interpretować dane ze świadomością, że średnia zarobków nie objaśni każdego z indywidualnych przypadków. Wielokrotnie muzycy - szczególnie przecież narażeni na zwiększoną emisję wydychanego powietrza (chór!) z racji okoliczności zdrowotnych lub losowych nie mogli wypracować przedstawionych kwot.

Z porównania treści tabel tylko częściowo będzie można wyczytać efekt rosnącej fluktuacji pracowników szczególnie grupy administracji, dla których rynek pracy ma większy potencjał propozycji. Konieczność uzupełniania etatów w działach merytorycznych nowo pozyskanymi pracownikami zawsze wiązała się z koniecznością uwzględnienia przez pracodawcę dynamiki wzrostu oczekiwań płacowych tych osób.

Dodatkowym aspektem jest skutek podnoszenia płacy minimalnej, która dodatkowo „spłaszcza” drabinkę wynagrodzeń. Wynagrodzenia muzyków od wielu lat nie uległy zmianie. Od lat stoją w miejscu. Wspomniana dynamika rynku wymusza natomiast zwiększanie bazowej propozycji podstawy wynagradzania osobom o wysokich kompetencjach merytorycznych zorientowanych wokół działań związanych z organizacją koncertów (niezbędne jest tutaj kierunkowe wykształcenie) i utrzymaniem budynku w należyтым stanie technicznym (jw.). Z roku na rok trudniej jest utrzymać w instytucji kompetentnych pracowników działów merytorycznych, gdyż składane są im konkurencyjne oferty nie tylko z innych instytucji tego samego typu.

W oparciu o osobiste doświadczenie w zarządzaniu Filharmonią Łódzką przyjmuję jako oczywistość, iż z upływem czasu pomniejszać się będzie oczekiwana przez związki zawodowe zdolność pracodawcy do zachowania relacji kwotowej zarobków artystów w odniesieniu do pracowników pionu merytorycznego i księgowości. Pandemia zredefiniowała funkcjonujące na rynku standardy zachowań pracowniczych. Nowi pracownicy, którzy na wstępie poza wykształceniem kierunkowym dysponują imponującymi zdolnościami językowymi czy też kompetencjami miękkimi istotnymi w pracy z artystami są świadomi swoich możliwości i nie obawiają się podjęcia pracy poza Polską. Osoby te nie chcą poświęcić wyobrażonej perspektywy sukcesu zawodowego na rzecz spodziewanego odczucia prestiżu zatrudnienia w Filharmonii Łódzkiej. Przemawia do nich coraz silniej argument finansowego zabezpieczenia bytu i możliwości rozwoju w poczuciu oszacowanego komfortu życia.

Rynek pracy muzyków orkiestrowych i chóru instytucji samorządowych siłą rzeczy tworzony jest przez Organizatorów instytucji kultury. Trudno jest tutaj mówić o działaniu siły rynku, który motywuje do zmiany miejsca pracy wraz z miejscem zamieszkania. Skala finansowania instytucji jest tutaj wypadkową możliwości JST i znaczenia, jakie przypisuje się danej instytucji w strategii danego samorządu. W tym sensie podpisanie umowy o współprowadzeniu Filharmonii Łódzkiej im. Artura Rubinsteina pomiędzy UMWŁ a MKiDN jest silnym sygnałem dla wszystkich pracowników FŁ jako instytucji, na której koncentruje się szczególnego rodzaju uwaga osób mających bezpośredni wpływ na politykę kulturalną nie tylko województwa, ale i kraju. Jest w tym potencjale drzemiąca nadzieja nie tylko autora tego dokumentu, ale wszystkich osób, dla których wybór dyrektora w konkursie wiązać się będzie z nadzieją poprawy ich kondycji finansowej.



Zestawienie wynagrodzeń wypłaconych pracownikom Fł w 2020 r.

STANOWISKO	LICZBA ETATÓW	Wynagrodzenie I-XII 2020	Średnie miesięczne wynagrodzenie I-XII 2020 /etat (bez dodatku stażowego)	Średnie miesięczne wynagrodzenie I-XII 2020 /etat (z dodatkami stażowym)
Kierownicy działu/sekcji	6	474 967,76	5 783,30	6 596,77
Dział rozwoju i reklamy				
specjaliści	2,75	153 461,98	4 036,03	4 650,36
Sekcja sprzedaży i obsługa widza	4	217 178,87	3 986,21	4 524,56
Dział organizacyjny - programowy				
specjalista	4	218 516,15	4 035,14	4 552,42
operator estradowy	3	122 611,43	3 129,21	3 405,87
Dział księgowości i sekcja plac				
specjaliści ds. finans-ksiąg i ds. plac	5	361 689,48	5 323,26	6 028,16
Sekcja administracyjno - gospodarcza				
szprzątaczk				
pracownicy gosp.	8	345 994,04	3 082,91	3 604,10
kierowca				
Pozostali pracownicy administracji				
specjalista	6	359 380,53	4 290,53	4 991,40
Pozostali pracownicy techniczni	3,25	163 358,93	3 596,79	4 188,69
Chór	26	1 425 637,27	4 165,96	4 569,35

Zestawienie wynagrodzeń wypłaconych pracownikom FŁ w 2020 r.

STANOWISKO	LICZBA ETATÓW	Wynagrodzenie I-XII 2021	Średnie miesięczne wynagrodzenie I-XII 2021 /etat (bez dodatku stażowego)	Średnie miesięczne wynagrodzenie I-XII 2021 /etat (z dodatkami stażowym)
Kierownicy działu/ sekcji	6	474 930,87	5 813,65	6 596,26
Dział rozwoju i reklamy				
specjaliści	3,54	207 374,46	4 269,32	4 881,70
Sekcja sprzedaży i obsługa widza	4	241 192,34	4 465,94	5 024,84
Dział organizacyjny - programowy				
specjalista	5	306 090,45	4 743,94	5 101,51
operator estradowy	3	143 870,91	3 703,60	3 996,41
Dział księgowości i sekcja płac				
specjaliści ds. finans-ksiąg i ds. płac	5	372 317,07	5 475,18	6 205,28
Sekcja administracyjno - gospodarcza				
sprzątaczk				
pracownicy gosp.	7,43	348 219,35	3 317,18	3 905,56
kierowca				
Pozostali pracownicy administracji				
specjalista	7,71	471 106,98	4 368,38	5 091,95
Pozostali pracownicy techniczni	3,25	170 067,31	3 757,73	4 360,70
Chór	27	1 557 031,69	4 396,79	4 805,65

I Diagnoza. Uzupelnienie / 1.

Poprawa akustyki sali koncertowej.

W roku 2018 przeprowadzona została szczegółowa analiza akustyki głównej sali koncertowej FŁ. Badania akustyczne były możliwe dzięki dotacji celowej pozyskanej z Departamentu Kultury i Edukacji UMWŁ. Dzięki przeprowadzonym pomiarom mamy rzetelny i obiektywny obraz sposobu rozchodzenia się dźwięku, który opisano pojęciami mierzalnymi. Posiadamy też opisany pojęciami technicznymi cyfrowy model akustyki sali koncertowej.

Uzupełniająco do pomiarów przeprowadzono również drobiazgowo badania ankietowe, które objęły muzyków Orkiestry i Chóru FŁ, dyrygentów, solistów, ale i słuchaczy. Rozmawialiśmy też z realizatorami i reżyserami dźwięku. Analiza ankiet pozwoliła poznać wymiar wyzwania, z jakim mierzą się artyści występujący w FŁ i wymiar wyzwania jakie stoi przed instytucją i jej Organizatorem. Każdemu zainteresowanemu jesteśmy w stanie przekazać opracowanie pn. „Koncepcja poprawy akustyki Sali FŁ”. Wiemy zatem, co musimy zmienić.

Generalną konkluzją badań jest potwierdzenie, iż sala koncertowa FŁ świetnie „współpracuje” gdy organizować w niej koncerty nagłaśniane, transmisje z Metropolitan Opera, koncerty jazzowe, wydarzenia w charakterze konferencji. Niestety płynie z powyższego dramatyczny wniosek: w 2004 roku oddano w Łodzi do użytku pięknie zaprojektowany i imponująco wyglądający budynek Filharmonii Łódzkiej, który cieszy oczy widzów imponującym designem, ale już nie uszy słuchaczy pięknem dźwięku. Dzisiaj wiemy, że sala koncertowa Filharmonii Łódzkiej nie wspiera dźwięku, nie jest instrumentem, którym powinna być, jak jest nim pudło rezonansowe skrzypiec, wiolonczeli, gitary czy kontrabas.

Słuchacze, ale i filharmonicy potrzebują zmiany! Gdy uzmysłowić sobie centralne położenie Łodzi, domykanie autostradowego ringu wokół centrum regionu i ująć powyższe w kontekście „malejących odległości” dzielących naszych melomanów od Narodowego Forum Muzyki we Wrocławiu, genialnie zaprojektowanej siedziby NOSPRu w Katowicach oraz gdy dodać perspektywę mającej niebawem ruszyć inwestycji w Warszawie – budowy siedziby orkiestry Sinfonia Varsovia, kreśli się smutny obraz pozostawionej sobie, z biegiem czasu coraz rzadziej odwiedzanej siedziby Orkiestry Symfonicznej w Łodzi nazywanej filharmonią, która porzucona zostanie przez słuchaczy znużonych niską jakością akustyki FŁ.

Centralna Polska zasługuje na salę koncertową o wyśmienitej akustyce, a muzycy ponad stuletniej orkiestry zasługują na dobre warunki pracy. Jeśli wymagać od nich sukcesów, a od słuchaczy spodziewać się wzniosłych refleksji, to warto zapewnić w centrum łódzkiego odpowiednie narzędzie do wywoływania wzruszeń. Poprawa akustyki sali Filharmonii Łódzkiej jest wyzwaniem, które można nakreślić jedynie wspólnie i za zgodą Włodarzy regionu. Realizacja tak pomyślanego celu, pozostawiłaby trwałą, o historycznym znaczeniu ślad w pamięci muzyków i słuchaczy.

Chcąc być realistą, nie czynię poprawy akustyki sali koncertowej zadaniem na kolejnych pięć lat. Nie mogę jednak pominąć sprawy akustyki w dokumencie kreślącym strategię działań w dłuższej perspektywie. W dalszej części opracowania przedstawię ciekawą ideę inwestycji związanej z przejęciem na własność nieruchomości dawnego kina „Bałtyk”, która może zwiększyć dochody Filharmonii w kolejnych latach, dając też więcej okazji do pracy i zarobkowania artystom zatrudnionym w instytucji. Więcej o tym piszę w Programie Działania.

I Diagnoza. Uzupelnienie / 2.

Infrastruktura/zasoby ruchome instytucji na 31.12.2021 r. - wykaz.

Lp.	Nazwa	Liczba sztuk w sumie	Data zakupu	Stan techniczny (b. zły, zły, dobry, b. dobry)
1	Dzwony, dzwonki	4	1 szt. 1987 r. 1 szt. 1991 r. 2 szt. 2014 r.	b. zły b. zły b. dobry
2	Crotale	1	1 szt. 2012 r.	dobry
3	Flety i flety piccolo	17	1 szt. 1995 r. 1 szt. 1998 r. 2 szt. 2006 r. 4 szt. 2007 r. 2 szt. 2008 r. 3 szt. 2012 r. 1 szt. 2014 r. 3 szt. 2015 r.	zły zły dobry dobry dobry dobry zły b. dobry
4	Szpinet	1	1990 r.	dobry
5	Klawesyn	2	1 szt. 1987 r. 1 szt. 2007 r.	zły dobry
6	Organy elektroniczne Unitra Elektro	1	1987 r.	b. zły
7	Fortepiany	5	1 szt. 1990 r. 1 szt. 2006 r. 1 szt. 2010 r. 1 szt. 2014 r.	po generalnym remoncie - b. dobry dobry dobry b. dobry
8	Clavinowa	1	1997 r.	dobry
9	Keyboard	1	2004 r.	b. zły
10	Akordeon	1	1987 r.	zły
11	Pianino	2	1987 r.	dobry
12	Ksylofon	1	1987 r.	zły
13	Wibrafon	2	1 szt. 1987 r. 1 szt. 2012 r.	b. zły b. dobry
14	Czelesta	1	1987 r.	zły
15	Kotły perkusyjne	9	4 szt. 1987 r. 5 szt. 2011 r.	b. zły dobry
16	Conga	2	1987 r.	zły
17	Oboje i rożki angielskie	19	9 szt. 1987 r. 5 szt. 2005 r. 1 szt. 2008 r. 3 szt. 2009 r. 1 szt. 2013 r.	zły dobry dobry dobry dobry
18	Heblarki do stroików obojowych i drewna	4	2 szt. 1980 r. 2 szt. 1993 r.	zły dobry
19	Tuba	1	1987 r.	b. zły
20	Fagoty i kontrafagoty	8	5 szt. 2008 r. 3 szt. 1987 r.	dobry zły
21	Heblarki do stroików fagotowych	1	2005 r.	dobry
22	Stojaki do fagotów	2	1997 r.	dobry

23	Harfy	2	1 szt. 1990 r. 1 szt. 2007 r.	zły dobry
24	Klarnety	15	1 szt. 1987 r. 1 szt. 1988 r. 1 szt. 1998 r. 5 szt. 2006 r. 3 szt. 2008 r. 1 szt. 2014 r. 3 szt. 2015 r.	zły dobry zły zły dobry b. dobry b. dobry
25	Stojaki do klarnetów i bas klarnetu	7	1 szt. 1996 r. 6 szt. 2005 r.	zły zły
26	Kontrabasy	10	9 szt. 1960 r. 1 szt. 1995 r.	dobry dobry
27	Puzony	7	1 szt. 2005 r. 3 szt. 2010 r. 3 szt. 2016 r.	dobry dobry b. dobry
28	Stojaki do puzonów	3	2006 r.	zły
29	Trąbki	26	2 szt. 1997 r. 4 szt. 2005 r. 1 szt. 2009 r. 19 szt. 2015 r.	dobry dobry dobry b. dobry
30	Waltornie	8	1 szt. 1996 r. 1 szt. 1997 r. 1 szt. 1998 r. 2 szt. 2007 r. 1 szt. 2008 r. 1 szt. 2009 r. 1 szt. 2011 r.	zły zły zły dobry dobry dobry b. dobry
31	Bongosy	3	2 szt. 1987 r. 1 szt. 1997 r.	dobry dobry
32	Stojak do bongosów	2	2 szt. 1988 r.	zły
33	Wielki bęben	2	1 szt. 1987 r. 1 szt. 2007 r.	dobry dobry
34	Werbel	5	4 szt. 1987 r. 1 szt. 2008 r.	zły dobry
35	Statyw pod werbel	5	3 szt. 1987 r. 2 szt. 1998 r.	dobry dobry
36	Talerze	11	7 szt. 1987 r. 4 szt. 1998 r.	zły dobry
37	Statywy pod talerze	7	2 szt. 1987 r. 5 szt. 1998 r.	zły dobry
38	Gongi	3	3 szt. 1987 r.	dobry
39	Tamburyny	6	3 szt. 1987 r. 1 szt. 1991 r. 1 szt. 1997 r. 1 szt. 2007 r.	dobry dobry dobry dobry
40	Marakasy	2	2 szt. 1987 r.	zły
41	Tom tom	10	4 szt. 1987 r. 6 szt. 2007 r.	dobry dobry
42	Timbalesy	4	4 szt. 1988 r.	dobry
43	Stojak do timbales	2	2 szt. 1988 r.	dobry
44	Guero	3	1 szt. 1991 r.	dobry

			2 szt. 2007 r.	dobry
45	Janczary	1	1 szt. 1991 r.	zły
46	Cow-bell	1	1 szt. 1991 r.	dobry
47	Kastaniety	2	1 szt. 1991 r., 1 szt. 2007 r.	zły zły
48	Fleksaton	1	1 szt. 1994 r.	zły
49	Miotelki	1	1 szt. 2003 r.	dobry
50	Pedał jazz	1	1 szt. 1987 r.	zły
51	Temperblocki	10	5 szt. 1995 r. 5 szt. 2008 r.	zły dobry
52	Wood Blocki	3	3 szt. 1995 r.	zły
53	Bell Chimes	1	1 szt. 1995 r.	zły
54	Tubi di bambu	1	1 szt. 1995 r.	b. zły
55	Afuche/Cabasa	2	2 szt. 2007 r.	dobry
56	Sonagli	1	1 szt. 2007 r.	dobry
57	Zestaw perkusyjny MULTIPERCUSSION	1 kpl.	1 szt. 2009 r.	dobry
58	Zestaw latynoamerykański	1 kpl.	1 szt. 2011 r.	dobry
59	Zestaw perkusyjny	1 kpl.	1 szt. 2009 r.	dobry
60	Smyczki do kontrabasów, wiolonczel, altówek, skrzypiec	36	od 2007 do 2012 r.	dobry
61	a) Oświetlenie technologiczne sali koncertowej b) Oświetlenie technologiczne sali kameralnej. c) nastawczo-regulacyjny z monitorem 15" w Sali kameralnej d) Skaner	1 kpl. 1 kpl. 1 szt. 1 szt.	2004 2004 2004 2004	dobry dobry zły zły
62	Pulpit sterowniczy do skanerów	1 szt.	2004	zły
63	Pulpit nastawczo-sterowniczy z monitorem	1 kpl.	2004	dobry
64	Reflektory wraz z okablowaniem	34 szt.	2006	dobry
65	Lampy LED PAR 56 Short Eco	10 szt.	2012	zły
66	Lampy XEOS LEDPICKER	20 szt.	2012	dobry
67	System informacji wizualnej wraz z telewizorami: - monitor kolor 14" ARITECH - kamera obrotowa KTA-C4-H2C - zestaw w obudowie naściennej i multiplexer, magnetowid podkłatkowy, rozdzielacz magistrali, obudowa naścienna + Telewizor Sony KV 29 CL 11 (12 szt.)	1 kpl.	2004	zły
68	System telewizji naziemnej. Urządzenie teletransmisji przewodowej wraz z aparaturą radionadawczą - urządzenie antenowe: antena dookólna, antena TV6-7, antena TV 21-60, antena SATOFC-1200, konwerter SAT QUATRO	1 kpl. 1 kpl.	2004	zły
69	Stacja czołowa QPSK-PAL z panelem	1 kpl.	2004	dobry

	TP514, zasilacz, wzmacniacze, programator TR, odbiornik cyfrowy			
70	Grupa mikrofonowa – urządzenie teletransmisji przewodowej; sprzęt i osprzęt systemu łączności inspicjenta - pulpit inspicjenta - mikrofon odsłuchu - głośniki radiowęzłowe dwusystemowe	1 kpl. 6 szt. 4 szt. 30 szt.	2004	dobry
71	Grupa nagłaśniająca – urządzenie teletransmisji przewodowej, sprzęt i osprzęt systemu łączności inspicjenta - wzmacniacz radiowęzłowy - moduł sterowania sygnalizacji - zespół sterowania sygnalizacji - sygnalizatory akcji - szafa aparaturowa 224 hermetyczna - modułowe zasilacze impulsowe - łączówki krosownicze modułowe - łączówki instalacyjne modułowe - układ zdalnego załączenia z blokadą - szafa krosownicza hermetyczna	1 kpl.	2004	dobry
72	Rejestrator cyfrowy AVC 717	1 szt.	2008	dobry
73	Sprzęt instalacji elektroakustycznej nagłaśniania i realizacji dźwięku. Grupa nagłaśniająca – urządzenie elektroakustyczne - stół mikserski SOUNDCRAFT TWO 32 - korektor graficzny - procesor cyfrowy + ogranicznik - procesor cyfrowy - system monitorów scenicznych - wzmacniacz mocy - system VERTEC IBL - system VERTEC wzmacniacze	1 kpl.	2004	zły
74	Sprzęt instalacji elektroakustycznej nagłaśniania i realizacji dźwięku. Grupa mikrofonowa – urządzenie elektroakustyczne - mikrofon NEUMAN + uchwyty - mikrofon NEUMAN KM - mikrofon NEUMAN AK - uchwyt NEUMAN MNV - mikrofon NEUMAN SR - uchwyt NEUMAN STH - system do perkusji SHURE - mikrofon dynamiczny SHURE BETA - system bezprzewodowy SHURE EULX - nadajnik SHURE - dystrybutor antenowy SHURE - antena do dystrybutora SHURE	1 kpl.	2004	zły (do wymiany wszystkie gniazda wtyczki)

	<ul style="list-style-type: none"> - system monitorów osobistych SHURE - tabliczka przyłączeniowa NEUTRIK - statyw do mikrofonu SM - statyw do mikrofonu – gitary Widlicki - uchwyt podwójny do mikrofonu 			
75	<p>Sprzęt instalacji elektroakustycznej nagłaśniania i realizacji dźwięku. Grupa nagłaśniająca foyer</p> <ul style="list-style-type: none"> - system nagłośnienia foyer JBL Control - wzmacniacz mocy JBL - mikser JBL 	1 kpl.	2004	bardzo dobry
76	<p>Sprzęt instalacji elektroakustycznej nagłaśniania i realizacji dźwięku. Grupa nagłaśniająca salę kameralną</p> <ul style="list-style-type: none"> - wzmacniacz mocy CROWN - konsola mikserska SOUNDCRAFT - kolumna głośnikowa JBL - kolumna głośnikowa JBL (system przenośny) 	1 kpl.	2004	dobry
77	<p>Sprzęt instalacji elektroakustycznej nagłaśniania i realizacji dźwięku. Grupa edycyjna</p> <ul style="list-style-type: none"> - stół mikserski cyfrowy TASCAM - magnetofon TASCAM - MD TASCAM - głośnik kontrolny - CD TASCAM 	1 kpl.	2004	dobry
78	<p>Urządzenia wizualne. Grupa nagłaśniająca</p> <ul style="list-style-type: none"> - projektor SANYO - obiektyw - ekran elektryczny 600x500 (300") - magnetowid JVC S-VHS - odtwarzacz DVD Pioneer - RACK statyw do projektora 	1 kpl.	2004	dobry
79	<p>Urządzenia wizualne. Grupa mikrofonowa</p> <ul style="list-style-type: none"> - selektor sygnałów Kramer - panel LCD dotykowy - system sterowania IR/FM 	1 kpl.	2004	dobry
80	AC-275 Di Box aktywny profesjonalny	4 szt.	2005	bardzo dobry
81	<p>System odsłuchu scenicznego dla kabiny elektrycznej i projekcyjnej</p> <ul style="list-style-type: none"> - mikser - mikrofon - monitor + kabel przyłączeniowy 	1 kpl.	2005	bardzo dobry
82	Kompresor DBX-166XL bramka szumów	1 szt.	2007	bardzo dobry
	Kompresor / bramka	1 szt.	2007	bardzo dobry
84	DVD Philips	1 szt.	2007	zły

85	Zestaw sprzętu nagłaśniającego - wzmacniacz mocy Crown - procesor dźwięku - kolumna głośnikowa JBL - kolumna dwudrożna JBL - statyw kolumnowy	1 kpl.	2007	dobry
	Zestaw kina domowego - amplituner - odtwarzacz DVD - kolumny głośnikowe	1 kpl. 1 szt. 1 szt. 5 szt.	2007	dobry
87	Zestaw sprzętu nagłaśniającego w systemie Dolby Digital Ex	1 kpl.	2008	dobry
88	Odtwarzacz CD denon	2 szt.	2008	bardzo dobry
89	Rejestrator dźwięku M-Audio Mickrotrack + pokrowiec + mikrofon zewnętrzny	1 kpl.	2009	bardzo dobry
90	Mikrofon na ucho	2 szt.	2011	dobry
91	Radioodtwarzacz CD JVC	1 szt.	2012	bardzo dobry
92	Projektor multimedialny OPTOMA	1 szt.	2006	dobry
93	Samochód Volkswagen transporter	1 szt.	2006	dobry
94	Przyczepka bagażowa	1 szt.	1990	zły
95	Marimba	1 szt.	2014 r.	bardzo dobry
96	Organy symfoniczne i barokowe	2 szt.	2014 r.	bardzo dobry
97	Ekran projekcyjny Maxx Screen	1 szt.	2012	bardzo dobry
98	Projektor cyfrowy z akcesoriami	1 kpl.	2013	bardzo dobry
99	Kamera Sony Full HD+	1 szt.	2013	dobry
100	Maszyna do wytwarzania dymu	2 szt.	2013	dobry
101	Zestaw oświetlenia efektowego	1 kpl.	2013	dobry
102	Antena i odbiornik do MET	1 kpl.	2014	bardzo dobry
103	Harfa Lyon & Healy Style 30 koncertowa, pedałowa	1 szt.	2017	
104	Projektor NEC PA803UL z obiektywem NP43ZL	1 szt.	2017	dobry
105	Celesta KOLBERG 2356 z pokrowcem miękkim	1 szt.	2017	
106	Laptop	1 szt.	2018	dobry
107	System wystawienniczy z akcesoriami	1 kpl.	2018	b. dobry
108	Puzon Vincent Bach z ustnikiem, futerałem, 4 tłumiki	2 szt.	2018	
109	Główka do fletu „MANCKE – Headjoint”	1 szt.	2018	
110	Tuba kontrabasowa z tłumikami, ustnikiem i futerałem	1 szt.	2018	
111	Pianino cyfrowe Kultura 3D	1 szt.	2019	
112	Pianino cyfrowe Clavinowa Yamaha	1 szt.	2019	
113	Futerał do waltorni	2 szt.	2019	
114	Kontrabas 4/4 5 - strunowy	1 szt.	2019	
115	Kontrabas 3/4 4 - strunowy	1 szt.	2019	
116	Fortepian elektroniczny Yamaha	1 szt.	2019	
117	Trąbka Picolo A/B Yamaha	2 szt.	2019	
118	Klarnet basowy Buffet Crampon	1 szt.	2019	



	Toska			
119	Klarnet ES Buffet Crampon Toska	1 szt.	2019	
120	Ksylafon Adams	1 szt.	2019	
121	Musicon PRO	2 szt.	2019	
122	Trójkąt ręcznie kuty	1 szt.	2019	
123	Bitery black	1 szt.	2019	
124	Bongosy	1 szt.	2019	
125	Młotek do dzwonek	2 szt.	2019	
126	Pałki do bębna - zestaw	1 kpl.	2019	
127	Talerze ze statywami - zestaw	1 kpl.	2019	
128	Laptop	10 szt.	2019	b. dobry
129	Zestawy komputerowe	12 szt.	2019	b. dobry
130	Tuba basowa z futerałem	1 szt.	2019	
131	Obój Howarth HL Automatic System D Amore	2 szt.	2019	
132	Flet Piccolo Bulgheroni	1 szt.	2019	
133	Flet Piccolo Yamaha	1 szt.	2019	
134	Defibrylator ZOLL3	1 szt.	2020	b. dobry
135	Radiotelefon Motorola z zestawem słuchawkowym	18 szt.	2020	dobry
136	Laptop	24 szt.	2020	b. dobry
137	Aparat cyfrowy z lampą	1 szt.	2020	b. dobry
138	Podest dyrygencki Kolberg 3010R	1 szt.	2020	
139	Podest dyrygencki Kolberg 3010/3010S	1 szt.	2020	
140	Skrzynia transportowa do celesty	1 szt.	2020	
141	Skrzynia transportowa na pianino	1 szt.	2020	
142	Skrzynia transportowa na fortepian	1 szt.	2020	
143	Skrzynia transportowa na musicon	1 szt.	2020	
144	Skrzynia transportowa na klawesyn	1 szt.	2020	
145	Tablet IPAD	2 szt.	2020	b. dobry
146	Kserokopiarki Sharp	4 szt.	2020	b. dobry
147	Niszczarki	7 szt.	2020	b. dobry
148	Detektor temperatury	3 szt.	2020	b. dobry
149	Odkurzacz Tefal	4 szt.	2020	b. dobry
150	Krzesła orkiestrowe Kolberg	111 szt.	2021	b. dobry
151	Stojak Kolberg	24 szt.	2021	b. dobry
152	Skrzynia kontrabasowa	4 szt.	2021	b. dobry
153	Altówka Theo Glosel	1 szt.	2021	b. dobry
154	Altówka Gottfried Raabs	1 szt.	2021	b. dobry
155	Skrzypce francuskie	1 szt.	2021	b. dobry
156	Zestaw sprzętu audio	1 kpl.	2021	b. dobry

I Diagnoza. Uzupelnienie / 3.

Chronologiczne zestawienie spraw sądowych w toku / stan na 31 grudnia 2021 r.

LP	PRZECIWNIK PROCESOWY	STATUS FILHARMONII	ORGAN PROWADZĄCY SYGN. AKT	KATEGORIA	STAN SPRAWY
1	VTX S.A.	Strona pozwana	SO w Łodzi II Wydział Cywilny Sygnatura akt: II C 252/08	O zapłatę 473.596,00 zł W.P.S.	I Instancja – pozew o zapłatę z tytułu realizacji projektu zastępczego (z uwagi zdaniem powoda na wady projektu), – odpowiedź na pozew prezentuje stanowisko, zgodnie z którym naprawa odbywała się w ramach rękojmi i miała na celu usunięcie wad wykonawczych, – liczni świadkowie, – opinia biegłego, potwierdzająca wady projektu pierwotnego, – po uzupełniającej opinii biegłego Filharmonia złożyła wniosek o przedłużenie terminu do złożenia ostatecznego stanowiska i zasygnalizowała możliwość wnioskowania o kolejnego biegłego, – Sąd na mocy postanowienia zobowiązał biegłego do sporządzenia opinii uzupełniającej zgodnie z wnioskiem Filharmonii, – opinia uzupełniająca została sporządzona, ale wobec licznych nieścisłości Filharmonia wniosła o wezwanie biegłego na rozprawę, celem ustosunkowania się do pytań Filharmonii odnośnie opinii uzupełniającej, na rozprawie w dniu 7 listopada 2012 r. sąd podjął decyzję o przeprowadzeniu dodatkowych oględzin (wizji uzupełniającej) i sporządzeniu opinii uzupełniającej, – opinia uzupełniająca została sporządzona (w czerwcu 2013 r.), Fł wniosła uwagi i zastrzeżenia, – 2 października 2013 r. odbyła się rozprawa z udziałem biegłego (ustna uzupełniająca opinia), – w związku z brakiem odpowiedzi na stawiane biegłemu pytania, umożliwiającej zdaniem Fł wydanie wyroku w sprawie, Fł zawioskowała o

					<p>sporządzenie opinii przez innego biegłego z zakresu budownictwa drogowego,</p> <ul style="list-style-type: none"> - w dniu 19 lutego 2014 r. odbyła się kolejna rozprawa z udziałem biegłego B. Orta, celem udzielenia odpowiedzi na zastrzeżenia FŁ, - Filharmonia wniosła dalsze zastrzeżenia do opinii, - Zgodnie z opinią biegłego VTX S.A. poniosła koszty w wysokości ponad 170.000,00 zł. Stanowisko to jest negowane przez Filharmonię, a ponadto złożony został wniosek o powołanie innego biegłego w sprawie, - 27 lutego 2015 r. – rozprawa – odroczone bez terminu. Oczekujemy na stanowisko Sądu Rejestrowego z Wrocławia (KRS) w celu ustalenia osób zdolnych do reprezentacji spółki oraz postępu procesu likwidacji, - 17 kwietnia 2015 r. – rozprawa – odroczone bez terminu, - W maju 2015 r. złożony został wniosek o połączenie przedmiotowej sprawy ze sprawą o sygn. akt I C 732/11, bądź zawieszenie postępowania, - 16 września 2015 r. – podczas rozprawy ogłoszone zostało postanowienie o zawieszeniu postępowania, - złożony został również wniosek o wykreślenie VTX S.A. z KRS (toczy się postępowanie przed SR we Wrocławiu), - korespondencja z KRS we Wrocławiu w sprawie likwidacji Spółki i wykreślenia z Rejestru. <p>⇒ Obecnie sprawa jest zawieszona na podstawie art. 177 § 1 pkt 1 K.p.c. (do czasu zakończenia sprawy I C 732/11).</p> <ul style="list-style-type: none"> - Złożony został wniosek o podjęcie i zawieszenie na podstawie art. 177 § 1 pkt 6 K.p.c. - Postępowanie jest zawieszona.
2	VTX S.A.	Strona	SO w Łodzi	O zapłatę	I Instancja

	powodowa	<p>I Wydział Cywilny</p> <p>Sygnatura akt: I C 732/11</p>	24.467.933,24 zł	<ul style="list-style-type: none"> - pozew o zobowiązanie VTX S.A. do usunięcia wad oraz o zapłatę kar umownych naliczanych z uwagi na opóźnienie w realizacji postanowień umownych, - odpowiedź pozwanego, w której nie uznaje roszczeń w całości uzasadniając stanowisko wygaśnięciem rękojmi, - rozprawa w dniu 23 listopada 2011 r., na której Sąd postanowił o powołaniu biegłych, - wydana została opinia (korzystna dla Filharmonii) w zakresie klimatyzacji i wentylacji, - przeprowadzone zostały przez Kwalifikacyjno Kontrolne Laboratorium Drogowe badania laboratoryjne i pomiary w celu określenia jakości wykonanych przez pozwaną prac w zakresie parkingu; materiały te mają stanowić podstawę do sporządzenia kompleksowej opinii przez biegłego z zakresu budownictwa, - Fł złożyła uwagi i zastrzeżenia do wniosków, wynikających z przeprowadzonych przez Laboratorium pomiarów, - w dniu 24 stycznia 2014 r. odbyła się rozprawa, na którą wezwany został biegły z zakresu klimatyzacji i przedstawiciele Kwalifikacyjno Kontrolnego Laboratorium Drogowego; przedstawiciele Laboratorium nie stawili się, Sąd zdecydował o wezwaniu biegłego z zakresu budownictwa do wskazania, czy przygotowane dotychczas materiały są wystarczające do wydania kompleksowej opinii, - została złożona opinia biegłego J. Panka, do której Filharmonia złożyła zastrzeżenia, - Filharmonia złożyła wnioszek o powołanie biegłych dalszych specjalności, - w maju 2015 r. złożony został wniosek o połączenie przedmiotowej sprawy ze sprawą o sygn. akt II C 252/08, - 06.07.2015 r. – postanowienie Sądu o zawieszeniu postępowania na podstawie art. 177 § 1 pkt 1 K.p.c. do czasu prawomocnego zakończenia postępowania toczącego się przed Sądem Rejonowym dla Wrocławia – Fabrycznej we Wrocławiu VI Wydziałem Gospodarczym – KRS w sprawie
--	----------	---	---------------------	---

					<p>sygn. akt WR VI Ns Rej KRS 9692/15/952 w przedmiocie wykreślenia VTX S.A. z KRS,</p> <ul style="list-style-type: none"> - 01.08.2016 r. – pismo Filharmonii dotyczące postępowania przed Sądem Rejonowym dla Wrocławia – Fabrycznej we Wrocławiu VI Wydziałem Gospodarczym – KRS, - 16.08.2016 r. – pismo Filharmonii dotyczące postępowania przed Sądem Rejonowym dla Wrocławia – Fabrycznej we Wrocławiu VI Wydziałem Gospodarczym – KRS, - 28.03.2018 r. – pismo Filharmonii dotyczące postępowania przed Sądem Rejonowym dla Wrocławia – Fabrycznej we Wrocławiu VI Wydziałem Gospodarczym – KRS, - Dalsza korespondencja w sprawie wykreślenia VTX S.A. z KRS (ostatnie pismo z maja 2019 r.), - Postanowienie o podjęciu postępowania i ponownym zawieszeniu na innej podstawie (art. 177 § 1 pkt 6 K.p.c.). <p>⇒ Obecnie sprawa jest zawieszona na podstawie art. 177 § 1 pkt 6 K.p.c.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Złożony został wniosek o podjęcie postępowania i ponowne zawieszenie na poprzedniej podstawie (art. 177 § 1 pkt 1 K.p.c.) z uwagi za postępowanie likwidacyjne. - Postępowanie jest zawieszona.
3	Katarzyna Wółosz ProConcert Europe	Strona powodowa	SR dla Łodzi Śródmieścia w Łodzi XII Wydział Gospodarczy	O zapłatę 10.610,24 zł	<p>Postępowanie sądowe</p> <ul style="list-style-type: none"> - pozew o zapłatę kwoty 10.610,24 zł z wnioskiem o wydanie nakazu zapłaty w postępowaniu nakazowym, - wydany został nakaz zapłaty, - nadana została klauzula wykonalności.

				<p>Sygnatura akt: XII GNC 2359/15</p> <p>KS. przy SR w Jarosławiu B. Mazur</p> <p>Sygnatura akt: JBM Km 295/16</p>	<p>Postępowanie Egzekucyjne</p> <ul style="list-style-type: none"> – sprawa skierowana została do egzekucji (7 marca 2016 r. wystosowany został wniosek o wszczęcie postępowania egzekucyjnego), – egzekucja okazała się bezskuteczna, – 14.06.2016 r. – postanowienie Komornika o zawieszeniu egzekucji, postępowanie zostało ponownie podjęte w 2019 r. <p>⇒ Postępowanie zostało umorzone postanowieniem komornika sądowego z dnia 24 sierpnia 2021 r. – egzekucja okazała się bezskuteczna (brak majątku dłużnika).</p>
4	Muzyczny Teatr Śmiechu Sp. z o.o.	Strona powodowa	SR dla Łodzi Śródmieścia w Łodzi XVIII Wydział Cywilny	<p>Sygnatura akt: XII GNC 3382/18</p>	<ul style="list-style-type: none"> – 13.07.2018 r. – złożenie pozwu, postępowanie nakazowe – W maju 2019 r. doręczony został nakaz zapłaty zgodny z żądaniem pozwu. – Złożony został wniosek (26.09.2019 r.) o nadanie klauzuli wykonalności, celem skierowania sprawy do postępowania egzekucyjnego. – Ponowiony został wniosek o nadanie klauzuli wykonalności nakazowi zapłaty. – Wszczęte zostało postępowanie egzekucyjne (komornik sądowy w Warszawie). <p>O zapłatę 3.912,00 zł</p>
5	Łukasz Wojtanowski Royal Concert	Strona powodowa	SR dla Łodzi Śródmieścia w Łodzi XVIII Wydział Cywilny		<ul style="list-style-type: none"> – 3 lipca 2019 r. – złożenie pozwu w postępowaniu nakazowym – Zobowiązanie do uzupełnienia wpisu z uwagi na skierowanie sprawy do postępowania zwykłego. – Wydany został nakaz zapłaty zgodnie z żądaniem pozwu. – Złożony został wniosek (25.11.2019 r.) o nadanie klauzuli wykonalności, <p>O zapłatę 6.273,00 zł</p>

75-814 Koszalin, ul. Szeroka 36/5		Sygnatura akt: XIII Gnc 3204/19 KS przy SR w Koszalinie Sylwia Szczepaniak		<p>celem skierowania sprawy do postępowania egzekucyjnego.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Uzyskana została klauzula wykonalności (23.12.2019 r.), sprawa skierowana została do komornika sądowego. <p>Postępowanie Egzekucyjne</p> <ul style="list-style-type: none"> - Wystosowany został wniosek o wszczęcie postępowania egzekucyjnego. - Należność wyegzekwowana została w całości.
--------------------------------------	--	---	--	---

Zestawienie spraw sądowych zawisłych przed Sądem Okręgowym w Łodzi VIII Wydział Pracy i Ubezpieczeń Społecznych w wyniku kontroli ZUS przeprowadzonej w Filharmonii Łódzkiej w 2019 r. (aktualne na 31 marca 2022 r.)

LP	PRZECIWNIK PROCESOWY	STATUS FŁ	WYKONAWCY / SPRAWY POŁĄCZONE	W.P.S.	STAN SPRAWY / KATEGORIA
1	ZUS O / Łódź	Odwolujący się / Płatnik	----- -----	92.551,30 zł (do zapłaty: 1.411,20 zł)	<p>I Instancja</p> <ul style="list-style-type: none"> - odwołanie od decyzji ZUS (składki na Fundusz Pracy) - rozprawa 16 lutego 2021 r. → Postanowienie o zawieszeniu do czasu prawomocnego rozstrzygnięcia pozostałych postępowań.
2	ZUS O / Łódź	Odwolujący się / Płatnik	Yuliya Atamanyuk	1.223,83 zł	<p>I Instancja</p> <ul style="list-style-type: none"> - odwołanie od decyzji ZUS (społeczne), - rozprawa 28 stycznia 2021 r., - kolejny termin: 11 marca 2021 r. (sprawa odroczone, kwarantanna strony i świadka), - kolejny termin: 13 maja 2021 r.

<p>→ odwołanie Fł zostało oddalone, wyrok nie jest prawomocny.</p> <p>II Instancja</p> <ul style="list-style-type: none"> - złożony został wniosek o uzasadnienie, - złożona została apelacja (nie został jeszcze wyznaczony termin rozprawy apelacyjnej). 					
<p>I Instancja</p> <ul style="list-style-type: none"> - odwołanie od decyzji ZUS (spoleczne), - rozprawa 26 marca 2021 r. (odwołana, choroba sędziego), - rozprawa: 14 maja 2021 r., - kolejny termin: 10.09.2021 r. (odwołana, choroba sędziego), - kolejny termin: 26 października 2021 r., - kolejny termin: 14 grudnia 2021 r., sąd zamknął rozprawę, publikacja wyroku 30.12.2021 r. <p>→ odwołanie Fł zostało oddalone, wyrok nie jest prawomocny.</p> <p>II Instancja</p> <ul style="list-style-type: none"> - złożony został wniosek o uzasadnienie wyroku, - złożona została apelacja. 	<p>1.922,23 zł 359,98 zł 162,03 zł</p>	<p>Agnieszka Rehlis (VIII U 1912/20) Rafał Popper (VIII U 1920/20) Magdalena Szymańska (VIII U 1925/20)</p>	<p>VIII U 1912/20</p>	<p>Odwolujący się / Płatnik</p>	<p>ZUS O / Łódź</p>
<p>I Instancja</p> <ul style="list-style-type: none"> - odwołanie od decyzji ZUS (spoleczne), - rozprawa 8 marca 2021 r., - kolejny termin: 16 czerwca 2021 r., - kolejny termin: 11.10. 2021 r., sąd zamknął rozprawę, publikacja wyroku: 4 listopada 2021 r., 	<p>1.079,77 zł 1.922,23 zł 143,89 zł 395,91 zł 634,30 zł 11.917,35 zł 768,79 zł</p>	<p>Józef Serafin (VIII VIII U 1913/20), Marta Sędkiewicz (VIII 1916/20), Krzysztof Kokoszewski (VIII U 1917/20), Anna Kłos (VIII U 1921/20),</p>	<p>VIII U 1913/20 w II Instancji III AUa 134/22 III AUz 12/22</p>	<p>Odwolujący się / Płatnik</p>	<p>ZUS O / Łódź</p>

5	ZUS O / Łódź	Odwołujący się / Płatnik	VIII U 1914/20	Aleksandra Kauf – Tyrata (VIII U 1924/20), Jose Florencio (VIII U 1929/20), Adam Kupaj (VIII U 1933/20),	215,92 zł 231,62 zł	<p>→ odwołanie Fł zostało oddalone, wyrok nie jest prawomocny.</p> <p>II Instancja</p> <ul style="list-style-type: none"> - złożony został wniosek o uzasadnienie, - złożona została apelacja, - złożone zostało zażalenie na postanowienie o zmianie wyroku w zakresie kosztów. <p>I Instancja</p> <ul style="list-style-type: none"> - odwołanie od decyzji ZUS (spoleczne), - rozprawa 26 marca 2021 r. (odwołana choroba sędziego), - rozprawa: 14 maja 2021 r., - kolejny termin: 14.09.2021 r. (odwołana, choroba sędziego), - kolejny termin: 23 listopada 2021 r., sąd zamknął rozprawę, publikacja wyroku: 2.12.2021 r., → odwołanie Fł zostało oddalone, wyrok nie jest prawomocny. <p>II Instancja</p> <ul style="list-style-type: none"> - złożony został wniosek o uzasadnienie, - uzasadnienie doręczone przez Portal Informacyjny 20.12.2021 r. (termin do złożenia apelacji: 3.01.2021r.), - apelacja została złożona.
6	ZUS O / Łódź	Odwołujący się / Płatnik	VIII U 1915/20	Michał Walczak (VIII U 1915/20), Jarosław Nadrzycki (VIII U 1919/20)	4.282,89 zł 768,79 zł	<p>I Instancja</p> <ul style="list-style-type: none"> - odwołanie od decyzji ZUS (spoleczne), - rozprawa 11 marca 2021 r., przesłuchana część świadków,

						<ul style="list-style-type: none"> - kolejny termin: 15 czerwca 2021 r., - kolejny termin: 16.09.2021 r. (odwołana, choroba sędziego), - kolejny termin: 7.12.2021 r., sąd zamknął rozprawę, publikacja wyroku 16.12.2021 r. <p>→ odwołanie FŁ zostało oddalone, wyrok nie jest prawomocny.</p> <p>II Instancja</p> <ul style="list-style-type: none"> - złożony został wniosek o uzasadnienie, - złożona została apelacja.
7	ZUS O / Łódź	Odwolujący się / Płatnik	VIII U 1922/20	<p>Juliana Siedler Śmuga (VIII U 1922/20), Jacek Obstarczyk (VIII U 1928/20), Anna Zawisłak (VIII U 1932/20)</p>	<p>1.037,14 zł 143,89 zł 143,89 zł</p>	<p>I Instancja</p> <ul style="list-style-type: none"> - odwołanie od decyzji ZUS (spoleczne), - rozprawa 25 marca 2021 r., przestuchana została część świadków, - kolejny termin: 7 września 2021 r., - kolejny termin: 13.01.2022 r., sprawa odroczone (choroba świadka, - kolejny termin: 12 kwietnia 2022 r.
8	ZUS O / Łódź	Odwolujący się / Płatnik	VIII U 1923/20 W II Instancji III AUa 135/22	<p>Paweł Zalewski (VIII U 1923/20) Adam Tański (VIII U 1927/20)</p>	<p>215,92 zł 768,79 zł</p>	<p>I Instancja</p> <ul style="list-style-type: none"> - odwołanie od decyzji ZUS (spoleczne), - rozprawa 10 sierpnia 2021 r., przestuchany zostali: A. Tański, K. Cedzyński, M. Łabecki i P. Przytocki, - kolejny termin: 7 grudnia 2021 r., Sąd zamknął rozprawę, publikacja wyroku 21.12.2021 r. <p>→ odwołanie FŁ zostało oddalone, wyrok nie jest prawomocny.</p>

9	ZUS O / Łódź	Odwołujący się / Płatnik	VIII U 1926/20 w II instancji III AUa 649/21	Stanisław Mazan	593,87 zł	<p>II Instancja</p> <ul style="list-style-type: none"> - termin do złożenia wniosku o uzasadnienie 28.12.2021.r., - wniosek o uzasadnienie wyroku został złożony, - złożona została apelacja. <p>I Instancja</p> <ul style="list-style-type: none"> - odwołanie od decyzji ZUS (spoteczne), rozprawa 22 marca 2021 r., - 25 marca publikacja wyroku, - → odwołanie Fł zostało uwzględnione, wyrok nie jest prawomocny. <p>II Instancja</p> <ul style="list-style-type: none"> - Wpłynęła apelacja ZUS, - Złożona została odpowiedź na apelację, - Termin rozprawy apelacyjnej: 30 marca 2022 r.
10	ZUS O / Łódź	Odwołujący się / Płatnik	VIII U 1930/20 w II instancji III AUa 1231/21	Piotr Matwiejczuk	777,73 zł	<p>I Instancja</p> <ul style="list-style-type: none"> - odwołanie od decyzji ZUS (spoteczne), rozprawa 26 marca 2021 r. (odroczona, choroba sędziego), - rozprawa: 14 maja 2021 r., - → odwołanie Fł zostało oddalone, wyrok nie jest prawomocny. <p>II Instancja</p> <ul style="list-style-type: none"> - złożona została apelacja, - termin rozprawy apelacyjnej: 23 marca 2022 r., publikacja wyroku: 6 kwietnia 2022 r.

11	ZUS O / Łódź	Odwolujący się / Płatnik	VIII U 1931/20 w II instancji III AUa 553/21	Krystyna Pietranek - Kulis	198,59 zł	<p>I Instancja</p> <ul style="list-style-type: none"> - odwołanie od decyzji ZUS (spoleczne), - rozprawa 9 marca 2021 r., - 11 marca 2021 r. publikacja wyroku, → odwołanie FL zostało oddalone, wyrok nie jest prawomocny. <p>II Instancja</p> <ul style="list-style-type: none"> - złożona została apelacja (16 kwietnia 2021 r.), - termin rozprawy apelacyjnej: 9 grudnia 2021 r., sąd zamknął rozprawę, publikacja wyroku 20.12.2021 r., - sąd otworzył rozprawę, odroczył i zawniósował do prezesa SA o wyznaczenie składu 3-osobowego z uwagi na zawziętość sprawy, - nowy termin: 21 lutego 2022 r., - publikacja wyroku: 7 marca 2022 r., - apelacja została oddalona, złożony został wniosek o uzasadnienie wyroku (planowane złożenie skargi kasacyjnej do SN).
----	--------------	--------------------------------	--	----------------------------	-----------	--

I Diagnoza / nr 4. Analiza SWOT

Mocne strony - wewnętrzne

1. Rozpoznawalny patron.
2. Wysoki poziom orkiestry symfonicznej potwierdzany przez gościnnych dyrygentów.
3. Wysokiej klasy chór zawodowy - potwierdzone opinie dyrygentów.
4. Dobry stan instrumentów i akcesoriów będących własnością PŁ.
5. Rozpoczęty proces zakupów instrumentów smyczkowych klasy mistrzowskiej.
6. Wyśmienite tradycje muzyczne zespołu skąpane w tradycji i historii.
7. Prestiżowy, designersko zaprojektowany budynek - siedziba instytucji.
8. Różnicowana oferta kulturalna dla różnych grup odbiorców w każdym wieku.
9. Rozpoznawalność i popularność festiwalu „Kolory Polski”.
10. Atrakcyjne i niskokosztowe projekty edukacyjne i społeczne.
11. Zakończone sukcesem art. obchody 100-lecia Orkiestry i 50-lecia Chóru.
12. Zespolenie Filharmonii z historią Łodzi i oparcie o tradycję.
13. Wyśmienite dwa instrumenty organowe w jednej sali koncertowej.
14. Wypracowane relacje z publicznością skutkujące wysoką frekwencją.
15. Osobiste i żywe relacje z melomanami.
16. Umiejętność współpracy z otoczeniem (NGO, szkoły, uczelnie itp.).
17. Umiejętność pozyskiwania dodatkowych środków finansowych.
18. Wysoki poziom kreatywności pracowników merytorycznych.
19. Oparta do doświadczeniu i znajomości rynku polityka sprzedaży.
20. Wysokiej jakości wydawnictwa, ujednolicona identyfikacja wizualna,
21. Wysoka jakość obsługi klientów - wypracowane standardy.

Szanse - zewnętrzne

1. Przekształcane centrum miasta (NCL, rewitalizacja pobliskich kwartałów ulic).
2. Pozytywny odbiór instytucji na zewnątrz jako profesjonalnej a jednocześnie dostępnej, przyjaznej w kontakcie.
3. Brak dosłownie rozumianej konkurencji (jedyna filharmonia w regionie).
4. Żywa moda na edukację rodzinną/zainteresowanie rodziców maluchów.
5. Filharmonia jako miejsce doznań osobistych (wysoka jakość, tradycja, sztuka).
6. Wzrost świadomości znaczenia jakości sposobu spędzania wolnego czasu.
7. Wzrost zainteresowania nauczycieli i rodziców pozaszkolnymi formami edukacji muzycznej, artystycznej.
8. Połączenia autostradowe – przy dobrej ofercie szansa ściągnięcia odbiorcy spoza województwa, malejące koszty transportu.

Stabe strony - wewnętrzne

1. Wysokie koszty prowadzenia działalności (głównie wynagrodzenia).
2. Konieczność zaspokojenia roszczeń finansowych pracowników etatowych.
3. Nieelastyczny system wynagradzania pracowników artystycznych.
4. Niski udział przychodów własnych w budżecie, szczególnie w pandemii.
5. Dekoncentracja muzyków zespołów artystycznych związana z koniecznością pozyskiwania dodatkowych źródeł dochodu poza miejscem pracy.
6. Nieprzystający do zmieniającej się rzeczywistości system egzekwowania zaangażowania w pracę muzyków oparty jedynie na osobistej ich odpowiedzialności, co praktyka pokazuje jako system nieskuteczny.
7. Niska elastyczność organizacji pracy muzyków odnosząca się do ich „historycznie” uwarunkowanych pozycji w zespole orkiestry.
8. Trudna, niesprzyjająca akustyka sali koncertowej.
9. Trudności w działaniu systemu komunikacji wewnętrznej.
10. Wciąż silne niezrozumienie w relacji: zespoły artystyczne a administracja.
11. Brak możliwości planowania artystycznego z odpowiednim wyprzedzeniem.
12. Trudne parametry akustyczne sali kameralnej (np. ścianka między salą a kawiarnią nieskuteczna w tłumieniu dźwięków).
13. Trudności z wyodrębnieniem odseparowanego miejsca do realizacji działalności edukacyjnej.

Zagrożenia - zewnętrzne

1. Kurczenie się tradycyjnej publiczności filharmonicznej zainteresowanej standardową klasyczną ofertą, wymagającą w odbiorze.
2. Uproszczeni i tani dostęp do najlepszych wykonawców muzyki klasycznej (Internet) oraz rozwój turystyki muzycznej (stosunkowo łatwe do zorganizowania wyjazdy do innych filharmonii).
3. Mnóstwo alternatyw - wybuch usług związanych z ciekawym i aktywnym spędzaniem wolnego czasu stanowiących konkurencję w walce o czas klienta (multipleksy, festiwale, formy „rozwoju osobistego”, turystyka – w tym turystyka kulturowa, gastronomia, zajęcia rekreacyjne, inne instytucje kultury).
4. Brak wspierającej edukacji muzycznej w szkołach.
5. Rosnąca liczba atrakcyjnych i nowych obiektów kulturalnych w Łodzi z ciekawą ofertą.
6. Zmiany w percepcji wywołane intensywnym używaniem nowych mediów, „wirtualnym życiem” (powierzchnowość, fragmentaryczność, wielozadaniowość, multimedialność, skrótość, interaktywność) – odchodzenie od percepcji potrzebnej do odbioru klasycznego dzieła muzycznego.
7. Wysokie stawki na międzynarodowym rynku muzycznym (solisci, dyrygenci) kształtowane w oderwaniu od wartości rynkowej (ceny biletów w danym kraju), zwyczajnie panujące na tym rynku.
8. Brak ujednoczonych zasad działania filharmonii w rozumieniu aktów prawnych, regulacji formalnych.

Program działania do 31 sierpnia 2027 r.

Instytucje artystyczne są z natury instytucjami prowadzonymi w sposób autorski. Prezentowany przeze mnie Plan Działania ma taki właśnie - autorski kształt. Zaproponowane brzmienie misji i wizji traktuję jako punkt wyjścia do późniejszej dyskusji w gronie osób zatrudnionych. Przyjęcie misji i wizji powinno być rezultatem wewnątrz filharmonicznego dyskursu. Zaryzykuję jednak, że znam na tyle i instytucję, i zatrudnione w niej osoby, iż z dużym prawdopodobieństwem przyjmuję treść i zawartość ideową definicji za niewzbudzającą kontrowersji.

Misja. Nasze zobowiązanie zbudowane na fundamentalnych doświadczeniach

Filharmonia Łódzka rozwijać i umacniać będzie wypełnianą od ponad stu lat rolę instytucji skoncentrowanej na kreowaniu przestrzeni, w której muzyka służy tworzeniu emocjonalnego dobra łączącego ludzi. Jej siła i moc sprawcza ulokowane zostaną nie tylko w jej siedzibie, ale wszędzie tam, dokąd dotrze sztuka tworzona przez jej wykonawców - filharmoników łódzkich. Jako instytucja sięgająca po wytwory talentów najwyższej próby, czerpać będzie ze światowego zbioru sztuki muzycznej jako punktu odniesienia dla współcześnie kreowanych wydarzeń. Kreując, zwracać się będzie do głodnych nowych wrażeń odbiorców w każdym wieku, z determinacją likwidując bariery utrudniające czerpanie radości z muzyki osobom ze szczególnymi potrzebami. Filharmonia Łódzka zbuduje nowe kanały kontaktu, rozmawiając z interesariuszami językiem rozumianym w skali całego globu: melodią, jej rytmem, napięciem, które tworzy i muzyczną codą, która zażegnuje spory.

Wizja. Muzyka w uszach każdego!

Wiemy, że muzyka brzmi wszędzie. Wierzymy, że ludzie wrażliwi na muzykę w dostrzegalnej perspektywie czasu o Filharmonii Łódzkiej pomyślą w pierwszym odruchu, gdy szukać będą skojarzeń z językiem dźwięków. Muzyką chcemy wypełniać ich życie. Pragniemy, by muzyka brzmiała w uszach każdego!

Cele długoterminowe. Obszary: 1. artystyczny / 2. infrastrukturalny / 3. zarządczy.

1. Zapewnienie stabilnego rozwoju zespołów artystycznych FŁ, w parze z którym podążać będzie rozwój przestrzeni działań prowokowanych z myślą o zespołach kameralnych tworzonych z udziałem muzyków zatrudnionych w instytucji, inicjatyw edukacyjnych i czyniących instytucję społecznie zaangażowaną, identyfikowaną przez jej działania nie tylko w przestrzeniach wielkich sala koncertowych, ale i środowiskach lokalnych poza stolicą regionu.
2. Utrzymanie w należyтым stanie wszelkich zasobów trwałych (w tym ruchomych) w połączeniu ze zwiększeniem stanu posiadania zasobów infrastrukturalnych jako narzędzi służących umacnianiu pozycji Filharmonii Łódzkiej - instytucji kultury wysokiej kultuwującej wielokulturowe dziedzictwo regionu, zdolnej inspirować instytucje kultury działające na terenie województwa łódzkiego do podejmowania wartościowej współpracy obliczonej na korzyść mieszkańców całego regionu.
3. Umocnienie pozycji Filharmonii Łódzkiej - Samorządowej Instytucji Kultury Województwa Łódzkiego gwarantującej godziwe i konkurencyjne warunki pracy wykonywanej z poczuciem długoterminowego bezpieczeństwa osób w niej zatrudnionych, odczuwających własną podmiotowość i przydatność do działań artystycznych.

Realizacji celów długoterminowych służy wyznaczenie celów cząstkowych i wskazanie konkretnych działań.

Ad. 1. / cel długoterminowy - artystyczny / cele cząstkowe / działania

- a) uregulowanie kwestii związanych ze stanowiskiem głównego dyrygenta:
 - a. rozważenie możliwości utworzenia stanowiska zastępcy dyrektora ds. artystycznych;
 - b. dostosowanie zapisów w Statucie i w Regulaminie Organizacyjnym w związku z powyższym;
 - c. uzgodnienie z Ministrem i Województwem możliwości objęcia ew. utworzonego stanowiska przez artystę rekomendowanego w odpowiedniej procedurze;
- b) wybór głównego dyrygenta (ew. z-cy dyr. ds. artystycznych) i pierwszego dyrygenta gościnnego na kilkuletnią kadencję:
 - a. negocjacje z dyrygentami tworzącymi emploi orkiestry w odniesieniu do uwarunkowań zdefiniowanych w zakresie ustalanego w okresie współpracy repertuaru vs. zdolność absorpcji oferty przez słuchaczy FŁ;
 - b. ustalenie technicznych szczegółów kontraktów lub umowy o pracę, które zdefiniują zakres kompetencji i odpowiedzialności dyrygentów współpracujących (liczba koncertów, obecność w Łodzi w związku z wypełnianymi obowiązkami itp.);
 - c. zdefiniowanie celów uzupełniających podstawowe aktywności koncertowe (nagrania fonograficzne, rejestracje inne, organizacja tournées itp.);
- c) wybór chórmistrza Chóru Filharmonii Łódzkiej na kilkuletnią kadencję:
 - a. przeprowadzenie głosowania z udziałem wokalistów Chóru, głównego dyrygenta, dyrektora Filharmonii i zaproszonego eksperta;
 - b. ustalenie technicznych szczegółów kontraktu lub umowy o pracę, które zdefiniują zakres kompetencji i odpowiedzialności chórmistrza (-mistrzynie);
 - c. zdefiniowanie celów uzupełniających podstawowe aktywności koncertowe (nagrania fonograficzne, rejestracje inne, występy gościnne itp.);
- d) wybór Rady Artystycznej Muzyków Orkiestry i Chóru Filharmonii Łódzkiej:
 - a. przyjęcie ordynacji wyborczej i Regulaminu Rady Artystycznej Ork. i Chóru FŁ;
 - b. przeprowadzenie wyborów; w przypadku niepowodzenia wyborów, powołanie Rady Artystycznej Dyrektora FŁ w oparciu o umowę o współprowadzeniu FŁ jako wspólnej przez MKiDN i UMWŁ;
- e) nieustanne wzmacnianie rozpoznawalności marki Filharmonii Łódzkiej im. Artura Rubinsteina:
 - a. komunikowanie działań statutowych z uwzględnieniem trzech grup dotarcia: mieszkańcy województwa, obywatele Polski, odbiorcy kultury w skali międzynarodowej;
 - b. przypisanie każdemu z ww. poziomów różnych treści z uwzględnieniem możliwości i prawdopodobieństwa pozyskania uwagi rozległego targetu odbiorców;
 - c. zaprojektowanie nowej strony internetowej Filharmonii Łódzkiej z implementacją mechanizmów gwarantujących wielorakie użycie strony www jako najważniejszego miejsca w sieci Internet poświęconego Filharmonii Łódzkiej;
 - d. prowadzenie działań zorientowanych na pogłębianie wiedzy o patronie Filharmonii Łódzkiej, Arturze Rubinsteinie: podcasty, wydawnictwa, publikacje w Internecie, wystawy, działania popularyzujące postać Artura Rubinsteina w gronie dzieci i młodszych nastolatków, ustanowienie nagrody nadawanej przez artystów FŁ pn. „Rubiny Filharmonii Łódzkiej”, nie częściej niż raz na dwa lata jednemu dyrygentowi i jednemu soliście, która przyjmie fizyczną postać drobiazgu jubilerskiego i inne;
 - e. kontynuacja działania uhonorowania osób szczególnie zasłużonych dla instytucji „Duszą Filharmonii Łódzkiej” (dotychczas wręczono jedynie trzy tego rodzaju wyróżnienia);

- f. promocja koncertów, rejestracji, fonogramów wyprodukowanych z udziałem artystów orkiestry i chóru, ale również instrumentów organowych w sieciowych stacjach radiowych w Stanach Zjednoczonych i Kanadzie, gdzie aktywności Filharmonii Łódzkiej im. Artura Rubinsteina skupione będą nie tylko na patronie, ale i na postaciach Emila Młynarskiego (teść pianisty), Aleksandra Tansmana, Pawła Kleckiego i Romana Ryterbanda (wszyscy urodzeni w Łodzi; wszyscy są rozpoznawalni w międzynarodowej skali);
 - g. sięganie po ciekawe fakty z historii ponad stuletniej Orkiestry Symfonicznej jako budujących poczucie tożsamości u muzyków, ale i u obserwatorów aktywności instytucji, co honorować będzie wysiłek protoplastów orkiestry, którzy zakładając Łódzką Orkiestrę Symfoniczną w 1915 r. swoją postawą odzwierciedlali przedsiębiorczość tak charakterystyczną dla włókienniczej Łodzi i nacji, które zbudowały nie tylko stolicę regionu, ale i przyczyniły się do rozwoju Zgierza, Aleksandrowa Łódzkiego, Zduńskiej Woli czy Tomaszowa Mazowieckiego;
 - h. podjęcie starań mających na celu promocję marki Filharmonii Łódzkiej jako organizatora „wędrującego” w skali kraju festiwalu „Kolory Polski”;
 - i. pozyskanie partnera publicznego o umocowaniu narodowym jako koordynatora działań rozszerzających dotarcie do innych regionów kraju wakacyjnego brandu Filharmonii Łódzkiej;
- f) odtworzenie sieci kontaktów łączących mieszkańców województwa - partnerów z Filharmonią Łódzką prowadzącą działania poza centrum regionu, która wysiłkiem trwającym ponad dwadzieścia lat zbudowała rozpoznawalną markę letniego festiwalu „Kolory Polski”:
- a. oparcie relacji na zaufaniu partnerów do instytucji szanującej miłośników muzyki, nie tylko wytrawnych melomanów;
 - b. organizacja kolejnych edycji Wędrownego Festiwalu Filharmonii Łódzkiej „Kolory Polski”;
 - c. organizacja nowego cyklu koncertów poza okresem wakacyjnym angażującym mniejsze składy wykonawcze w działania ulokowane poza stolicą województwa w ramach budowania relacji pn.: „Wędrująca Filharmonia - wpadnij do nas! My wpadniemy do Ciebie!”;
 - d. wygenerowanie mechanizmów wspierających ruch o charakterze „wycieczkowym” w kierunku Filharmonii Łódzkiej w sezonie artystycznym u tych osób, które przekonane zostaną koncertami odbywającymi się w wakacje do prolongowania kontaktów z instytucją w jej siedzibie;
 - e. projektowanie koncertów, których repertuar odnosić się będzie do wyłuskanych zasobów bardzo zróżnicowanego dziedzictwa kultury centralnej Polski;
 - f. lokalizacja koncertów w obiektach lub w bezpośredniej ich bliskości, które stanowią o pięknie zasobów historycznych i kulturalnych regionu;
- g) kontynuacja cieszących się niezwykłą popularnością cykli edukacyjnych dla dzieci i osób dorosłych, ich twórcze przekształcanie w nowe cykle odpowiadające na aktualne potrzeby interesariuszy Filharmonii Łódzkiej:
- a. rebranding cykli „Odkrywcy muzyki”, Baby Boom Bum;
 - b. powrót do spotkań organizowanych z myślą o uczniach szkół podstawowych pn. „Filharmonia z klasą”; współpraca ze szkołami muzycznymi Łodzi i regionu finalizująca się w postaci koncertów uczniowskich na estradzie Filharmonii Łódzkiej; współpraca z Akademią Muzyczną im. G. i K. Bacewiczów w Łodzi w ramach m.in. koncertów dyplomantów; współpraca z Centrum Edukacji Artystycznej nadzorujące cykliczne przeglądy dorobku nauczycieli i uczniów szkół artystycznych województwa łódzkiego;
 - c. przekształcenie edukacyjnych profili społecznościowych w kierunku ich specjalizacji;

- d. ponowne uruchomienie w Fł tzw. bawialni przygotowanej z myślą o najmłodszych, którzy pod opieką kompetentnego opiekuna będą zajęci zabawami muzycznymi, gdy ich rodzice oddawać się będą odbiorowi muzyki w sali koncertowej;
 - e. organizacja spotkań w przestrzeni budynku Filharmonii Łódzkiej w ramach cyklu „Nasłuchiwanie” prowadzonego przez jego autorkę, p. red. Agatę Kwiecińską;
 - f. uruchomienie odpowiedniej, bo wcześniej zdiagnozowanej, liczby warsztatów edukacyjnych skierowanych do osób przybyłych do Polski z Ukrainy, ze szczególnym uwzględnieniem najmłodszych mieszkańców Łodzi i regionu, w których udział brać będą również ich rodzice - działania integrujące;
- h) kreowanie działań budujących społeczność zorientowaną wokół Filharmonii Łódzkiej:
- a. nieustanna analiza zachodzących w nastawieniu odbiorców oferty Fł zmian w zakresie postrzegania konkretnych działań jako pożytecznych, wspierających, uzasadniających wydatek finansowy i wysiłek związany z przyjazdem do siedziby instytucji;
 - b. utrzymywanie działań pozwalających odbiorcom oferty Fł poczuć bliskość płynącą ze wspólnego przebywania w grupie z osobami o podobnych pasjach i zainteresowaniach, grupie angażującej emocje i budującej relacje międzyludzkie oparte o wspólne przeżycia artystyczne;
 - c. tworzenie oferty z myślą o miłośnikach muzyki gotowych spędzić czas w Filharmonii Łódzkiej - nawet incydentalnie - z wiarą, że powrócą zachęteni atmosferą panującą w sali koncertowej lub w przestrzeni foyer;
 - d. diagnozowanie i likwidacja barier utrudniających osobom ze szczególnymi potrzebami, zaburzeniami, niepełnosprawnościami czerpanie radości z bezpośredniego kontaktu z muzyką wykonywaną na żywo w Filharmonii Łódzkiej (osoby niewidome, słabowidzące, dotknięte autyzmem i MPD i in.).

Ad. 2. / cel długoterminowy - infrastrukturalny / cele cząstkowe / działania

- a) rozwiązanie kwestii wad projektowych lub wykonawczych związanych z budynkiem Filharmonii Łódzkiej, które są nieustającym źródłem problemów z użytkowaniem siedziby filharmoników:
 - a. naprawa przeciekającego dachu nad foyer;
 - b. naprawa parkietu w różnych częściach budynku, naprawa wjazdu na filharmoniczny parking w połączeniu z naprawą izolacji przeciwwodnej zabezpieczającej przed przeciekami do garażu podziemnego;
 - c. wymiana central wentylacji i klimatyzacji odpowiedzialnych za skuteczność wymiany powietrza i utrzymania zdefiniowanej temperatury w salach koncertowych;
 - d. montaż systemu oddymiania sali kameralnej i kawiarni;
 - e. zainstalowanie klimatyzacji w części administracyjnej, hotelowej i we wskazanych garderobach;
 - f. realizacja drugiego etapu rozbudowy systemu inspicjenckiego do zarządzania organizacją koncertów na zapleczu sal koncertowych, komunikacji muzyków i solistów;
 - g. stopniowa wymiana armatury sanitarnej w związku z jej zużyciem;
- b) pozyskanie tytułu własności do budynku dawnego kina „Bałtyk” w celu realizacji na działce, na której jest posadowiony, budowy nowego obiektu zarządzanego przez instytucję określanego mianem „Centrum Edukacji Muzycznej Regionu Województwa Łódzkiego” jako miejsca narodzin i opracowywania idei realnych do zrealizowania na terenie całego regionu w zakresie popularyzacji muzyki pośród uczniów szkół podstawowych i średnich (programowanie), bibliotek (miejsca przyjaznego spędzania czasu), domów kultury, ośrodków prowadzących działania kulturalne przy parafiach;

- a. wskazanie możliwego źródła finansowania ww. inwestycji w programie zastępującym w kolejnej perspektywie 2022 - 2027 dwie poprzednie edycje POIiŚ-u o nazwie Fenix; program ten dedykowany będzie instytucjom narodowym, współprowadzonym przez Ministra, uczelniom artystycznym; jego operatorem będzie MKiDN; obecnie program ten jest w negocjacjach w Komisji Europejskiej; nabory do programu ruszą pod koniec 2022 r.;
 - b. Fenix ukierunkowany jest na realizację celów z istotnym komponentem społecznym rozumianym jako inwestycje w infrastrukturę dedykowaną działaniom promującym dziedzictwo kulturowe (historyczna funkcja teatralna i kinowa), edukację, turystykę, eliminującym bariery utrudniające uczestnictwo w kulturze osobom wykluczonym;
 - c. wysoko punktowane będzie wykorzystanie najnowocześniejszych technologii cyfrowych gwarantujących m.in. zabezpieczenie oferty dostępnej online, umożliwiającymi przyjazny odbiór oferty i integracji przez kulturę;
 - d. Fenix poza rozbudową i budową nowych obiektów zapewni również środki na wyposażenie oraz - co niezwykle istotne - na działania miękkie;
 - e. kluczowe znaczenie mieć będzie podjęcie decyzji o strategicznym wymiarze - przeprowadzeniu czynności formalnych, które umożliwią Filharmonii Łódzkiej inwentaryzację budynku kina oraz przygotowanie dokumentacji/wniosku do ww. programu; nabór trwać będzie ok. pół roku; tutaj niezbędne i kluczowe okaże się wsparcie Marszałka Województwa Łódzkiego - bez niego nie będzie możliwe podjęcie zobowiązania instytucji do przejęcia infrastruktury, która bez przebudowy jedynie zwiększy ponoszone przez instytucję koszty;
- c) weryfikacja możliwości dokonania napraw wskazanych w pkt. a), tj. pewnych elementów infrastruktury budynku Filharmonii Łódzkiej przy okazji realizacji inwestycji finansowej z programu Fenix:
- a. naprawa nawierzchni parkingu;
 - b. wymiana i naprawa izolacji chroniącej parking podziemny przed przeciekami;
- d) weryfikacja możliwości wydzierżawienia lub zakupu na korzyść Filharmonii Łódzkiej powierzchni parkingowej przy u. Narutowicza 26, jako źródła przyszłych dochodów instytucji;
- a. plan zabezpieczenia na czas realizacji inwestycji przy Narutowicza 20/22;
 - b. oszacowanie kosztów i spodziewanych przychodów;
- e) realizacja polityki zakupu instrumentów smyczkowych z myślą o muzykach kwintetu smyczkowego (skrzypce, altówki, wiolonczele) oraz stopniowej wymiany zużywających się instrumentów grupy dętej, perkusyjnych, harfy itd.;
- a. ustalenie porządku dokonywania zakupów poszczególnych instrumentów;
 - b. formułowanie wniosków do programu MKiDN Infrastruktura Kultury;
 - c. wykorzystanie programu Fenix jako następcy POIiŚ-u, który umożliwi zakup wyposażenia celem realizacji założeń programu;
- f) podniesienie konkurencyjności budynku Filharmonii Łódzkiej, jako miejsca odbywania się wydarzeń impresaryjnych, generowanych przez środowiska biznesowe, branżowe, naukowe:
- a. wymiana zużytego (żarowego) oświetlenia estrady na oszczędne - ledowe, które zapewni możliwość spełnienia rosnących wymagań podnajemców przestrzeni Filharmonii Łódzkiej;
 - b. modernizacja systemu nagłośnienia sal koncertowych; zakup cyfrowych mikserów audio;
- g) rozbudowa sieci komputerowej Filharmonii Łódzkiej szczególnie w zakresie utrzymania bezpieczeństwa danych:
- a. roczne przeglądy sprawności urządzeń pracujących w sieci Filharmonii Łódzkiej;
 - b. standardowo realizowana wymiana elementów zużywających się.

Ad. 3 / cel długoterminowy - zarządczy / cele cząstkowe / działania

- a) wdrożenie z początkiem sezonu 2022/2023 dostosowanego do już zdiagnozowanych potrzeb Filharmonii Łódzkiej Regulaminu Organizacyjnego instytucji z uwzględnieniem ewentualnego przekształcenia stanowiska głównego dyrygenta w stanowisko z-cy dyr. ds. artystycznych; poniżej wymieniam najważniejsze z planowanych zmian:
- a. wprowadzenie odpowiednich zapisów do umów pracowników, którym zmieni się umocowanie;
 - b. nadzorowanie skuteczności delegowania nowego podziału obowiązków w poszczególnych działach; sprawozdawanie roczne z wykorzystaniem procedur kontroli zarządczej działającej w instytucji;
 - c. wdrożenie zmiany w sposobie organizacji pracy muzyków orkiestry i wokalistów chóru reprezentowanych obecnie w kwestiach organizacyjnych przez dwóch inspektorów zespołów, którą to funkcję „zwyczajowo” nadaje się w skutek wyborów przeprowadzanych w orkiestrze i w chórze; zmiana - wprowadzona z upływem czasu w skali jednego sezonu artystycznego - pozwoliłaby umocować dwóch menadżerów zespołów jako pracowników spoza składu zespołowego, którzy zatrudnieni w pełnym wymiarze czasu pracy byłiby w pełni dyspozycyjni i którym powierzono by czynności związane z planowaniem udziału w próbach, koncertach (obecnie za dobór muzyków do koncertów odpowiadają nieformalnie tzw. zeszytowi), kontrolowania absencji, doangażowywaniami muzyków, dbałością o utrzymanie dyscypliny pracy;
 - d. przeprowadzenie zmiany w organizacji pracy Działu Organizacyjno-Programowego podział obowiązków pracowniczych wewnątrz działu z zastosowaniem kryterium czasowego:
 - i. perspektywa nie dłuższa niż 6 mies. - organizacja czynności bieżących związanych z bieżącą działalnością (od 2,5 do 3 etatów);
 - ii. perspektywa nie krótsza niż 6 miesięcy - skoncentrowana na przygotowaniu programów wymagających podjęcia czynności z dużym wyprzedzeniem czasu (jeden etat);
 - e. wyodrębnienie „sekcji edukacji” w ramach Działu organizacyjno-programowego, której pracownicy przejmą koordynację działań edukacyjnych (od 1,5 do 2 etatów);
 - f. likwidacja niektórych samodzielnych stanowisk wskutek ich wchłonięcia do określonych działów;
- b) kontynuacja sporu FŁ z ZUS-em i Prezesem Narodowego Funduszu Zdrowia w przedmiocie kontroli ZUS-umów o dzieło zawartych w pierwszej połowie 2017 r. przez FŁ z artystami - wykonawcami:
- a. zakończenie sporu w I i II instancji Sądów Okręgowego i Apelacyjnego w Łodzi;
 - b. kontynuacja sporu w formie kasacji skierowanej w Sąd Najwyższego;
 - c. kontynuacja sporu z Prezesem NFZ sądach administracyjnych;
- c) kontynuacja prac w zakresie zgodnego doprecyzowania zapisów Regulaminu Wynagradzania;
- a. przeprowadzanie w określonych odcinkach czasu aktualizacji zapisów ww. regulaminu w zakresie wynagradzania za czynności nieopisane umowami o pracę, które pojawiają się na rynku usług artystycznych, jako reakcje na zmiany rynkowych uwarunkowań;
 - b. zdefiniowanie z udziałem przedstawicieli Związków Zawodowych działających w Filharmonii Łódzkiej spornych zapisów, które zostaną zweryfikowane jako niefunkcjonujące lub funkcjonujące niewłaściwie w zderzeniu z praktyką (obowiązki muzyków prowadzących grupy, obsadzenie pierwszych pulpity w odniesieniu do niewykonywania norm muzyków grupy tutti itp.);
 - c. sformalizowanie funkcji kierowników grup instrumentów dętych i perkusji - ustalenie dodatków funkcyjnych;
 - d. aktualizacja kwot ekwiwalentów za wykorzystywanie w pracy instrumentów będących prywatną własnością muzyków, kwot wypłacanych za akcesoria, pranie strojów scenicznych itp. na kolejny okres ustalony umową;

- c) aktualizacja poszczególnych zapisów Regulaminu Pracy:
 - a. ujednoczenie umów o pracę pracowników artystycznych;
 - e. negocjacje z udziałem przedstawicieli Związków Zawodowych działających w Filharmonii Łódzkiej mające na celu wypracowanie nowego modelu świadczenia pracy w instytucji artystycznej obejmującego m.in. rozliczenia czasu pracy, dostępność pracownika, praca w ramach IPA (Indywidualna Praca Artystyczna), rozliczenie czasu pracy w ramach delegacji służbowej itp.;
 - f. wprowadzenie elastycznych modeli rozliczania czasu pracy, m.in. zadaniowego czasu pracy;
- d) podniesienie komfortu pracy i wzmocnienie poczucia podmiotowości osobistej w zespołach artystycznych i pionie administracyjnym:
 - a. uruchomienie systemu zgłoszeń postulatów zdiagnozowanych przez co najmniej kilkusobowe grupy pracowników w zakresie zabezpieczenia zdrowia fizycznego i psychicznego;
 - b. wypracowanie wspólnie z Radą Pracowników FŁ stałego katalogu usług świadczonych na zlecenie Filharmonii Łódzkiej zabezpieczających potrzeby pracowników w zakresie ochrony zdrowia fizycznego i psychicznego (np. rehabilitacja, udzielanie porad w zakresie budowania relacji w grupie pracowniczej, radzenie sobie ze stresem itp.);
 - c. zapewnienie pomocy świadczonej przez osoby profesjonalnie przygotowane w zakresie prowadzenia negocjacji indywidualnych i grupowych wspierających proces rozwiązywania konfliktów w miejscu pracy;
 - d. wdrażanie pomysłów zgłaszanych przez pracowników FŁ czyniących siedzibę Filharmonii Łódzkiej bardziej przyjaznym miejscem pracy (możliwość opieki nad małymi dziećmi w bawialni FŁ w czasie pracy, otwartość na inicjatywy towarzyszące FŁ realizowane poza estradą i siedzibą instytucji o charakterze sportowym, turystycznym, społecznym itp.);
 - e. wypracowanie katalogu zachęt pozafinansowych z myślą o utrzymaniu w pracy pracowników doświadczonych, specjalizujących się w określonych czynnościach, budujących cenne zasoby instytucji, których odejście wiązałoby się z ryzykiem znalezienia adekwatnego zastępstwa;
 - f. regulacja zasad udzielania dofinansowania do indywidualnych szkoleń pracowniczych;
- e) wypracowanie przydatnych narzędzi opisujących sytuację finansową, w której instytucje funkcjonują:
 - a. zawiązanie grupy roboczej opartej na trzech siłach sprawczych:
 - i. siła wsparcia społecznego: środowisko dyrektorów i muzyków filharmonii;
 - ii. siła wsparcia ustawodawczego: reprezentanci NIMIT, DNIK, MKiDN;
 - iii. siła wsparcia eksperckiego: uwierzytelnieni eksperci Ogólnopolskiej Konferencji Kultury, obserwatorzy zmian organizacji działań w sferze instytucji artystycznych spoza Polski;
 - b. wypracowanie propozycji zmian umocowania w prawie artystycznych instytucji kultury, których działalność opisana jest ustawą o prowadzeniu i organizowaniu działalności kulturalnej;
 - c. wypracowanie z udziałem Organizatora wiodącego Filharmonii Łódzkiej strategii dokonywania podwyżek w instytucji w zdefiniowanej perspektywie czasu;
 - d. wypracowanie konsensusu w zakresie idei opisującej mapę drogową dojścia do zdefiniowanego punktu docelowego jako parametru wyznaczającego poziom wynagradzania artystów Filharmonii Łódzkiej.

Determinanty planowania finansowania działalności Filharmonii Łódzkiej vs. sposób uchwalania budżetu.

Podstawowym źródłem finansowania Filharmonii Łódzkiej jest dotacja otrzymywana od Organizatora wiodącego wraz z dodatkowymi środkami pozyskiwanymi z MKiDN jako instytucji współfinansującej. Nasza Filharmonia to instytucja o imponującym dorobku, który zobowiązuje. Utrzymanie wypracowanej pozycji wymaga dużych nakładów finansowych, które najsilniej wiążą się ze stanem zatrudnienia - liczebnością zespołów, ale i zespołów wynagradzaniem. Koszty bezpośrednie organizacji koncertów w skali roku są zbyt wysokie, by móc je pokryć z dochodów własnych, co sprawia, że każde wahnięcie finansowania, nawet o kilkadziesiąt tysięcy złotych wprowadza niepewność i nerwowość po stronie instytucji.

Funkcjonującą obecnie procedurę przyznawania oraz informowania instytucji o przyznanej dotacji trudno określić jako optymalną. Decyzje Organizatora podejmowane są w odniesieniu do roku budynku budżetowego i przekazywane są z jego zakończeniem. Procedura ta konfrontuje dyrekcję z mechanizmem podejmowania zobowiązań artystycznych. Zobowiązanie powinno być oparte o zdefiniowaną możliwość, jaką jest uchwała budżetowa. Niestety dyrektorzy instytucji artystycznych zmuszeni są planować z udziałem skalkulowanego ryzyka, gdyż planują sezony artystyczne i to kolejne, nie najbliższy rok budżetowy. Tutaj mają swoje źródło ewentualne błędy w założeniach instytucji dotyczących pierwszej połowy następnego roku kalendarzowego.

Elastyczność działania tak skomplikowanego organizmu, jakim jest Filharmonia jest bardzo ograniczona. Nie można – bez strat wizerunkowych i dodatkowych konsekwencji odwołać wydarzenia, na które sprzedano już bilety w postaci abonamentów i na które zaproszono już artystów planujących swoje aktywności z półtorarocznym wyprzedzeniem.

Oczywiście ogromnym ułatwieniem byłoby planowanie działalności oparte o budżety precyzowane z kilkuletnim wyprzedzeniem. Negocjacje nt. intensywności i jakości działania mogłyby wtedy kończyć się dużo bardziej konkretnymi zobowiązaniami. Skoro można planować wieloletnie zobowiązania inwestycyjne (np. inwestycje drogowe, wyposażenie szpitali itd.), można zapewne podjąć zobowiązanie co do wysokości finansowania instytucji kultury w perspektywie nie jednego roku, a kilku lat.

Sponsorzy i partnerzy.

Pozyskiwanie środków z zewnętrznych źródeł ma swoje znaczenie, szczególnie wtedy, gdy myśli się o dotacjach celowych MKiDN. Prywatni sponsorzy nie zastąpią roli, jaką wypełniają Organizatorzy instytucji kultury. Sponsorzy, czy też partnerzy mogą pełnić istotne znaczenie wspierające, ale nie zdefiniują bezpieczeństwa finansowego tak dużej instytucji kultury, jaką jest Filharmonia Łódzka.

Mamy ogromne doświadczenie we współpracy z samorządami lokalnymi województwa łódzkiego przy organizacji i produkcji koncertów festiwalu „Kolory Polski”. Przez wiele lat sumarycznie kwoty pozyskane z samorządów ułatwiały w sposób bardzo odczuwalny organizację festiwalu. Organizator ma dostęp do wszystkich danych. W regionie czekają na koncerty i są otwarci na formalną współpracę. Musimy tylko tego zapragnąć odpowiednio wcześniej i wystąpić z inicjatywą.

Potrafimy również jako organizacja tworzyć ciekawe projekty. Mamy duże doświadczenie we współpracy z prywatnymi sponsorami, którzy dobrze czują się przypisani albo do konkretnych linii repertuarowych, jak niegdyś Fundacja Orange, Atlas, Uniq, Lexus, Stacja Nowa Gdynia i inni, albo jako długoterminowo wspierający Filharmonię sponsorzy generalni (przed zmianą polityki promocyjnej PKO Bank Polski). Po pandemii musimy zaktualizować listę potencjalnych sponsorów i partnerów. Wrócimy do dawnych standardów. Zależy nam na zwiększeniu liczby sukcesów.

Struktura przychodów instytucji vs. działalność statutowa.

Zaprezentowana tabela z podanymi kwotami dotacji i dochodów własnych instytucji jest w odwzorowaniu moich doświadczeń w zarządzaniu instytucją na przestrzeni ponad dziesięciu lat z jednej strony i świadomością braku realnego, przynajmniej na obecnym etapie, wpływu na wysokość dotacji zapewnianych przez UMWŁ i MKiDN z drugiej strony. Podane przeze mnie kwoty opierają się na ustabilizowanym od kilku lat poziomie finansowania Filharmonii Łódzkiej, której nie pomniejszono dotacji nawet w trudnym okresie dwóch minionych lat trwającej pandemii i spadku dochodów własnych.

Wiodący Organizator FŁ - UMWŁ w umowie o wspólnym prowadzeniu FŁ z Ministrem zobowiązał się finansować instytucję na poziomie nie niższym niż 14 000 000,00 zł rocznie. Jeśli zatem w tabeli podane zostały kwoty wyższe, to w wyniku właśnie doświadczenia i zdolności oceny, które pozwalają mi oszacować brak możliwości realizacji działań merytorycznych przy pomniejszanej dotacji w odniesieniu do wyobrażonego i założonego poziomu intensywności działań.

Punktem mojego odniesienia jest działalność całego 2019 r. i pierwszych trzech miesięcy roku 2020. Inicjatywy statutowe realizowane we wskazanym okresie były bezpośrednim efektem impulsu finansowego biorącego się ze stabilności finansowania FŁ przez UMWŁ i rezultatu umowy o współprowadzeniu FŁ przez Ministra. Impuls, jak to określam, mądrze wykorzystany, pozwolił dowieść artystom instytucji tego, że warto było wesprzeć ich ambicje, bo finalnie rozkwitły one pięknym rezultatem, przez co rozumiem m.in. rejestrację trzech płyt CD, dwie nominacje do Nagrody Fryderyk i zdobytą statuetkę za fonogram z koncertami skrzypcowymi Emila Młynarskiego.

W jednym z kolejnych wierszy tabeli wpisane jest analogiczne „ryzyko”, które wiąże się z podaniem poziomu finansowania płynącego z MKiDN aż do 2027 r., choć obecnie obowiązująca umowa obejmuje okres trzech lat, tj. 2022 - 2025. Czy umowa będzie prolongowana? Tak zakładam. Czy struktura jest rzetelnie pokazana? Tak sądzę.

Z pełną świadomością podałem inną niż definiowana od kilku lat odpowiednią uchwałą, kwotę zapewnianą na organizację festiwalu „Kolory Polski”. Związany z pandemią spadek dochodów spowoduje, że już w 2022 roku FŁ nie będzie w stanie wesprzeć festiwalowych działań innymi źródłami, jak czyniła to dotychczas. Znacząco wyższa kwota w 2024 r. związana jest z jubileuszową, bo 25. edycją „Kolorów Polski”. Ta sama przyczyna jest powodem wpisania nieco zwiększonej dotacji celowej z MKiDN we wskazanym roku. Natomiast rok 2025 będzie początkiem święta 110-lecia Orkiestry Symfonicznej FŁ i stąd podwyższenie kwoty dotacji z MKiDN, które - mam wielką nadzieję - włączy się ze wsparciem i finansowym, i merytorycznym.

Zapewne już w okresie obowiązywania kolejnej kadencji dyrektorskiej, instytucja ma ambicję przeprowadzenia nagrania kolejnych fonogramów. W Roku Polskiego Romantyzmu staramy się o dotację celową w MKiDN, która pozwoli zarejestrować przez orkiestrę pod batutą maestro Pawła Przytockiego po jednej symfonii Józefa Wieniawskiego (1937 - 1912) i Franciszka Mireckiego (1791 - 1862). W kontemplacyjnym tempie rodzą się kolejne idee, m.in. fonogram nagrany pod batutą maestro Michała Nesterowicza w perspektywie 2024 lub 2025 r. W efekcie sukcesu, jakim był koncert OSFŁ pod batutą maestro Pawła Przytockiego na tegorocznym Wielkanocnym Festiwalu Ludwiga van Beethovena, pracujemy nad doprecyzowaniem zaproszenia dla Chóru FŁ do udziału w kolejnej edycji tego międzynarodowego przedsięwzięcia. To ciekawa koincydencja, która może zainspirować nowego chórmistrza (-mistrzynię) do rejestracji fonogramu.

Czego w tabeli zabrakło? Jako pracodawca zorientowany w temperaturze ludzkich emocji, żywych pełnych determinacji, wiem, że obecny kandydat, późniejszy dyrektor, nie powinien wrócić do pracowników Filharmonii Łódzkiej bez ustalonej z Organizatorem konkretnej perspektywy przeprowadzenia regulacji finansowych poprawiających ich kondycję życiową. W obliczu dwucyfrowej inflacji, kilkuletniego okresu braku możliwości podniesienia poziomu wynagrodzeń przyszły dyrektor nie zostanie przywitany ciepłym spojrzeniem

kogokolwiek, jeśli nie będzie mógł wlać w serca muzyków nadziei. Jako osoba kończąca kadencję odczuwam, że jeśli i mi nie powiedzie się wiadome zadanie, nikt za mną w Filharmonii Łódzkiej tęsknić nie będzie. Mawia się, że dyrektor jest tak dobry, jak dobra jest jego ostatnia decyzja. To, że przy Narutowicza 20/22 zarabia się - zdaniem wielu - lepiej niż przy Placu Dąbrowskiego, jest efektem „starej”, podjętej lata temu decyzji.

Jeśli przyjdzie mi dyrektorować przez kolejne pod wskazanym adresem, poproszę Organizatora wiodącego o rozważenie możliwości przekształcenia załączonej tabeli tak, by pokazane w jej komórkach cyfry definiowały rozwój i stały się źródłem przyszłej satysfakcji tak muzyków, jak dumnych z osiągnięć FŁ jej Organizatorów.

Źródło finansowania działalności	Łączne nakłady finansowe	Wydatki w poszczególnych latach					
		2022	2023	2024	2025	2026	2027
1	2	3	4	5	6	7	8
Organizator wiodący: UMWŁ; dotacja podmiotowa	96 900 000,00 zł	16 150 000,00 zł	16 150 000,00 zł	16 150 000,00 zł	16 150 000,00 zł	16 150 000,00 zł	16 150 000,00 zł
Organizator wiodący: UMWŁ; dotacja celowa "Kolory Polski"	3 500 000,00 zł	500 000,00 zł	500 000,00 zł	700 000,00 zł	600 000,00 zł	600 000,00 zł	600 000,00 zł
Organizator wiodący: UMWŁ; dotacje celowe inwestycyjne	1 400 000,00 zł	200 000,00 zł	200 000,00 zł	250 000,00 zł	250 000,00 zł	250 000,00 zł	250 000,00 zł
Organizator współfinansujący: MKiDN/dotacja podmiotowa	16 800 000,00 zł	2 800 000,00 zł	2 800 000,00 zł	2 800 000,00 zł	2 800 000,00 zł	2 800 000,00 zł	2 800 000,00 zł
Organizator współfinansujący: MKiDN/dotacje celowe	1 800 000,00 zł	400 000,00 zł	200 000,00 zł	300 000,00 zł	500 000,00 zł	200 000,00 zł	200 000,00 zł
Przychody własne: sprzedaż biletów, wynajmy, sponsorzy, Programy Ministra	11 500 000,00 zł	1 300 000,00 zł	1 600 000,00 zł	2 000 000,00 zł	2 100 000,00 zł	2 200 000,00 zł	2 300 000,00 zł
SUMA	131 900 000,00 zł	21 350 000,00 zł	21 450 000,00 zł	22 200 000,00 zł	22 400 000,00 zł	22 200 000,00 zł	22 300 000,00 zł

III Wdrażanie Programu działania.

Przedstawiam mój trzeci Program Działania przygotowany z myślą o Filharmonii Łódzkiej im. Artura Rubinsteina. Dwa poprzednie - też pięcioletnie - zawierały poza ideami konkretne zobowiązania. Część spośród nich była obwarowana zastrzeżeniami wskazującymi możliwość niepowodzenia realizacji Planu Działania wskutek zmian zachodzących w skali makro, tj. w gospodarce, ale i w skali mikro, tj. na rynku inicjatyw kulturalnych, gdzie na co dzień operuje dyrekcja instytucji samorządowej.

Filharmonia Łódzka, choć jedyna w regionie, nie funkcjonuje w oderwaniu od konsekwencji działań prowadzonych przez wiele innych instytucji bratnich i konkurujących o uwagę tych samych adresatów aktywności. Nie tylko dyrektor, ale grupa osób tworząca management instytucji musi kalkulować konieczność zmiany okoliczności, w kontekście których formułowane były w dokumencie, jak niniejszy, cele każdego rodzaju. Bardzo wyraźnie pokazała to pandemia.

Po jedenastu latach prowadzenia instytucji znam bilans sukcesów i porażek, które są moim udziałem. Zaryzykuję, że powodzenie w realizacji planów jest zależne w stopniu chyba najwyższym od ryzyk, które wcale nie wiążą się z błędami planowania, rozliczania, raportowania czy też popełnionymi podczas czynienia starań obliczonych na realizację celu. Największa niewiadoma ukrywa się za trudnymi do przewidzenia relacjami międzyludzkimi. Ryzyka te w sposób szczególny dotyczą instytucji artystycznej, w której nieustannie pracuje się „na emocjach”, jednocześnie wypełniając wszelkie powinności o charakterze formalnym, wyznaczających granice możliwych działań, co często spotyka się z brakiem akceptacji i zrozumienia u zniecierpliwionych.

„Transatlantyk” zwany Filharmonią Łódzką jest w kierowaniu nim niezwykle czuły na huragany emocji. Nigdy nie wiadomo skąd Posejdon wynurzy się, grożąc pasażerom i załodze katastrofą. Dobrze, gdy okręt nie odpływa zbyt daleko od macierzystego portu. Dobrze, gdy ma coś z wycieczkowca i nie traci kontaktu z kapitanatem.

I tutaj umiejscawiałbym źródło, z którego płynąć powinna emocja poczucia bezpieczeństwa. Sternik - jeśli już trzymać się konwencji - musi umieć słuchać i kalkulować z uwagą istotność dostarczanych mu danych. Wiem również, że czasami musi spojrzeć nocą w gwiazdy, by tam odnaleźć potwierdzenie właściwie obranego kierunku podróży. Jeśli sternik spośród setek informacji wyłowi istotne, załoga zaufa mu i zawierzy oraz skupi się na swojej pracy, osiągając kolejne cele podróży.

Tego nauczyła mnie praca w Filharmonii Łódzkiej. Trzeba ufać załodze, powierzać jej losy instytucji, przyglądać się i weryfikować jakość wykonywanych czynności. Również nie kierować okrętu na mielizny pustych obietnic. Od ponad stu lat Filharmonia Łódzka jest w poważnej podróży. Nie jest łatwo dźwżyć jej stery.

Czy moje doświadczenie będzie wystarczające w oczach osób oceniających moją propozycję? Czy „przedstawione tutaj informacje dają pewność, że osoba kierująca instytucją wie, jak na bieżąco nadzorować realizację autorskiego programu działania”?

Odpowiedź pozostawiam osobom czytającym niniejszy dokument.

