

**Boris Kudlička**

**Program działania Teatru Wielkiego – Opery Narodowej na okres 1.09.2025–31.08.2030**

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

**Akceptacja Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego**

.....  


.....  


**(miejsce i data)**



**KONCEPCJA PROGRAMOWA PROWADZENIA  
TEATRU WIELKIEGO - OPERY NARODOWEJ  
NA LATA 2025 – 2030**

**BORIS KUDLIČKA**

## WSTĘP

Moja droga zawodowa z Teatrem Wielkim - Operą Narodową łączy się od 1995 roku, kiedy to w trakcie studiów na Wyższej Szkole Sztuk Sceniczych na Wydziale Scenografii w Bratysławie, przyjechałem do Warszawy na zaproszenie wybitnego polskiego scenografa i malarza Andrzeja Kreutz Majewskiego, obejmując stanowisko jego asystenta. Rok później zacząłem samodzielnie tworzyć scenografie do spektakli operowych i baletowych. Równocześnie przez pewien czas pełniłem funkcję naczelnego scenografa teatru. Ze względu na moją dynamicznie wówczas rozwijającą się karierę międzynarodową musiałem zrezygnować z tej roli.

Spektaklem *Madame Butterfly* w 1999 r. rozpocząłem długoletnią współpracę z Mariuszem Trelińskim, która zaowocowała ponad trzydziestoma wspólnymi realizacjami. Są to m.in. *Otello*, *Król Roger*, *Latający Holender*, *Dama pikowa*, *Zamek Sinobrodego* czy *Tristan i Izolda*.

W ciągu mojej kariery zawodowej miałem również zaszczyt pracować z innymi znakomitymi reżyserami, wśród których są m.in. Keith Warner, Amon Miyamoto, Florentine Klepper czy Slava Daubnerová oraz wybitnymi dyrygentami jak Antonio Pappano, Simone Rattle, Daniel Barenboim, Kent Nagano, Yannick Nézet-Séguin, Walery Gergiew, Krzysztof Penderecki oraz Jacek Kasprzyk.

Spektakle, które współtworzyłem często powstawały w koprodukcji z największymi domami operowymi i tym samym były wystawiane na najważniejszych światowych scenach, między innymi w Metropolitan Opera w Nowym Jorku, wiedeńskiej Wienerstaatsoper, Royal Ballet & Opera w Londynie, Staatsoper w Berlinie, Théâtre Royal de la Monnaie w Brukseli, Operze we Frankfurcie, królewskich operach w Kopenhadze i Sztokholmie, Teatrem Maryjskim w Sankt Petersburgu, Teatrze Narodowym w Pradze, Washington Opera, Los Angeles Opera czy San Francisco Opera.

Na moje dokonania zawodowe składa się około 100 realizacji operowych.

Dobrze, bo z bardzo różnych perspektyw poznałem działanie polskich i zagranicznych teatrów operowych współpracując jednocześnie z zespołami artystycznymi, technicznymi, i administracyjnymi.

Współpraca z biznesem zaczęła się od zlecenia Krajowej Izby Gospodarczej, która zaprosiła mnie do opracowania scenariusza i oprawy plastycznej ekspozycji w polskim Pawilonie na EXPO 2010 w Szanghaju. W tym samym roku rozpocząłem współprowadzenie firmy architektonicznej WWA, z którą oprócz EXPO zaprojektowaliśmy ekspozycję Muzeum Historii Polski w Warszawie. Obecnie jest ona realizowana i jest największą wystawą stałą w Polsce, a także jedną z największych tego typu wystaw na świecie.

W międzyczasie, w 2014 roku na Akademii Sztuk Pięknych uzyskałem tytuł doktora w dziedzinie sztuk plastycznych.

W roku 2016 roku zaprojektowałem oraz zrealizowałem wnętrza Hotelu Europejskiego sieci Raffles i prowadziłem nadzór autorski nad przebiegiem jego budowy. Była to jedna z ważniejszych realizacji, która miała duże znaczenie dla moich dalszych losów zawodowych i zdobywania nowych doświadczeń. W 2018 Hotel Europejski został umieszczony na liście „World's Greatest Places 2018” przygotowanej przez amerykański magazyn TIME.

Po tym doświadczeniu w 2018 roku założyłem pod marką własną biuro architektoniczne Boris Kudlička with Partners i wraz z moimi partnerami oraz zespołem zajmujemy się działalnością projektową na polu architektury i designu. Wśród naszych projektów są obiekty prywatne oraz te pełniące funkcje publiczne oraz komercyjne. Realizujemy je zarówno w kraju, jak i za granicą. Do najważniejszych zaliczam: Restaurację Belvedere w Łazienkach Królewskich w Warszawie, restaurację Epoka w Warszawie oraz rewitalizację historycznej Willi w Zurychu, rewitalizację pałaców w Oborach wraz z zabudowaniami folwarcznymi i pałacu Małachowskich w Nałęczowie. Obecnie realizujemy rewitalizację i rozbudowę historycznych obiektów także na Malcie i we Włoszech.

Bierzemy udział w fazach projektowych, przetargowych oraz prowadzimy nadzór nad realizacją inwestycji jak np. Hali Targowej w Gdańsku. Do tej pory zrealizowaliśmy projekty o wartości od kilku do 140 mln zł. Wszystkie wspomniane obiekty znajdują się pod ścisłym nadzorem konserwatora zabytków. Są to obiekty o wysokiej wartości historycznej i stanowią ważne świadectwo tożsamości polskiej kultury. Prowadzenie firmy przyniosło mi jeszcze inne od dotychczasowych (zarządzanie projektami) doświadczenia w zarządzaniu.

Jestem laureatem szeregu nagród: w tym roku otrzymałem Złoty Medal „Zasłużony Kulturze Gloria Artis”. Dwukrotnie również – w 2007 i 2015 roku – na Praskim Quadriennale zdobyłem Złoty Medal, a w 2011 roku byłem jego kuratorem generalnym. W 2023 roku byłem nominowany do International Opera Award w kategorii *najlepszy scenograf*.

Przez te lata mojej drogi zawodowej wypracowywałem w sobie umiejętność znajdowania języka porozumienia, łagodzenia konfliktów, wypracowywania kompromisów bez uszczerbku dla sztuki, bowiem jednocześnie jako artysta dążyłem do osiągnięcia zakładanych celów.

## **MODEL FUNKCJONOWANIA – NAKREŚLENIE KIERUNKÓW ZMIAN**

Teatr Wielki - Opera Narodowa (TWON) pod dyktando Waldemara Dąbrowskiego w ciągu ostatnich 20 lat stał się ważną instytucją kulturalną na globalnej mapie świata opery i baletu. Uczestniczyłem w wielu wydarzeniach TWON będąc także pomostem pomiędzy Teatrem Wielkim i zagranicznymi domami operowymi, z którym narodowa scena współpracowała przy realizacji nowych tytułów.

Dzisiejsza geopolityczna pozycja naszego kraju i miasta staje się coraz mocniejsza, Polska staje się liderem w wielu obszarach polityki i gospodarki.

Teatr Wielki - Opera Narodowa od wielu lat równolegle z powyższymi procesami buduje pozycję bardzo ważnego ośrodka kultury światowej. Obecna sytuacja na świecie daje szansę naszej operze stać się jednym z najważniejszych punktów na mapie kulturalnej świata.

Swoją misję w Operze Narodowej rozumiem jako kontynuację dotychczasowego działania w oparciu o rozwinięcie pełnego potencjału programowego i komercyjnego, opartego na zwiększeniu liczby spektakli i większego udziału w przychodach własnych. Bazując na bardzo mocnych fundamentach teatru koniecznych będzie kilka zmian.

### **Dyrektor muzyczny**

Opera w nowoczesnym ujęciu, które w myśleniu o dramacie operowym wprowadził Ryszard Wagner (Gesamtkunstwerk) jest dziełem totalnym – syntezą sztuk; łączy malarstwo, literaturę, muzykę, taniec, śpiew, grę aktorską, światło i nowoczesne technologie.

Ale to muzyka w operze pełni najważniejszą rolę, dlatego myśląc o teatrze operowym, chciałbym by ten obszar kreowany był przez profesjonalistę. Chciałbym wzmocnić rolę i znaczenie obecnego w strukturze kierownika muzycznego i podnieść go do rangi dyrektora muzycznego, zmieniając tym samym obecną funkcję dyrektora artystycznego. W kompetencjach zastępcy dyrektora do spraw muzycznych, przy moim udziale, znalazłby się cały obszar związany z kształtowaniem repertuaru w kolejnych sezonach. Model ten jest praktykowany i bardzo dobrze się sprawdza w najważniejszych teatrach operowych jak Nowy Jork, Paryż, Monachium czy Wiedeń. Osoba dyrektora naczelnego łączy obszar związany z zarządzaniem całym teatrem, w tym również ma znaczący głos w profilowaniu artystycznym instytucji, w ścisłej współpracy z dyrektorem muzycznym. Moje dotychczasowe doświadczenia zawodowe zarówno jako artysty – scenografa jak również osoby zarządzającej firmą i projektami artystycznymi, dają mi właściwe doświadczenie by te dwa elementy zostały skupione w zakresie obowiązków dyrektora naczelnego. Zaprezentowany przeze mnie repertuar należy odczytywać jako pewnego rodzaju propozycję, kierunki doboru dzieł z obszernej literatury operowej, które w momencie wyboru dyrektora muzycznego mogą ulec pewnej modyfikacji.

Jestem po rozmowach z najważniejszymi agencjami muzycznymi – m. in. Michael Lewin Management czy Hilbert Artist Management – reprezentującymi najciekawszych dyrygentów i śpiewaków. W momencie jasnej deklaracji z mojej strony, przedstawią do mojej aprobaty nazwisko najwłaściwszej osoby na to stanowisko.

### **Casting Director**

Kolejną, obok charyzmatycznego dyrektora muzycznego, osobą o kluczowym znaczeniu w moim sposobie myślenia o Teatrze jest Casting Director. Chciałbym stworzyć tę niejako nową dla TWON funkcję, wyraźnie zdefiniowaną, umieszczoną organizacyjnie w pionie dyrektora muzycznego.

Właściwe obsadzanie spektakli polega nie tylko na trafnym doborze głosów, ale również odpowiednich charakterów postaci, co wraz z obszarem muzycznym, reżyserskim i wizualnym, stanowi o sukcesie lub porażce inscenizacji.

Casting Director, z którym będę współpracował będzie osobą o najwyższych kompetencjach, na które składać się będą:

- perfekcyjna znajomość głosów i materii muzycznej, wynikająca z wykształcenia oraz ogromnego doświadczenia scenicznego zdobywanego w teatrach polskich i najważniejszych scenach europejskich i światowych;
- doskonała znajomość środowiska muzycznego zarówno w Polsce, jak i za granicą;
- bezpośrednie i wieloletnie kontakty z najwybitniejszymi artystami w branży operowej: dyrygenci, reżyserzy i przede wszystkim śpiewacy, co będzie kluczowe i zakładam, że przełoży się na pozyskiwanie gwiazd międzynarodowej wokalistyki dla Opery Narodowej;
- zdolność pracy z młodymi artystami i niezwykle ważna umiejętność wyszukiwania młodych talentów; a także pomoc we właściwym artystycznym prowadzeniu kariery młodych śpiewaczek i śpiewaków;
- bogate doświadczenie i znajomość życia festiwalowego, co może się przełożyć na możliwość uczestnictwa zespołów Opery Narodowej w wydarzeniach muzycznych poza siedzibą teatru;
- wysoka kultura i umiejętności interpersonalne, co szczególnie istotne jest w zetknięciu z tak delikatną materią jaką jest świat artystyczny.

### **Polski Balet Narodowy (PBN)**

Od momentu objęcia kierownictwa nad zespołem baletu przez Krzysztofa Pastora, obszar ten został wyodrębniony w strukturze teatru i podniesiony do rangi Polskiego Baletu Narodowego. Należy jednak podkreślić, że niezależność decyzyjna, przejawia się w warstwie artystycznej, w planowaniu repertuaru i zapraszaniu do procesu kreatywnego choreografów oraz tancerzy. W warstwie budżetowo-kadrowej stanowi integralną część całego teatru. W powszechnym odbiorze opera i balet stanowią uzupełniające się obszary. Podobnie jak w części związanej z operą i przy jednoczesnej odpowiedzialności za kształtowanie marki całego teatru chciałabym, by te dwa obszary wzajemnie się uzupełniały, były komplementarne względem siebie. Planując repertuar baletowy nie można tego robić w oderwaniu od planów związanych z repertuarem operowym, kształtując dramaturgie muzyczną oferty repertuarowej TWON.

Chciałbym – kontynuując współpracę z dyrektorem Krzysztofem Pastorem, dalej prowadzić rozpoczęty przez niego Program PBN Junior. Daje on przestrzeń młodym tancerzom na doskonalenie swoich umiejętności zawodowych i kompetencyjnych; w tym szczególnie tzw. miękkich, które przejawiają się w pracy zespołowej. Z drugiej strony jest także okazją dla etatowych tancerzy i tancerek, którzy mogą sprawdzić się jako choreografowie, prowadzący swoich młodszych kolegów i młodsze koleżanki. Ta formuła jest też z powodzeniem realizowana podczas *Kreacji* – warsztatów młodych choreografów, których XVII edycja odbędzie się w tym roku. Przy czym należy dodać, że cały proces produkcyjny aż po kreację tych mini form leży po stronie zgłoszonych zespołów.



Dużym atutem Polskiego Baletu Narodowego jest międzynarodowy charakter zespołu baletowego. Sprzyja to różnicowaniu, wzajemnym inspiracjom i czerpaniu od siebie. Buduje szerszy kontekst interpretacyjny i uczy respektowania i poszanowania praw innego człowieka.

### Rada Opery

Szanując dorobek obecnego Dyrektora Teatru Wielkiego - Opery Narodowej, Waldemara Dąbrowskiego, chciałbym wykorzystać jego dotychczasowe doświadczenie i zaproponować mu przewodniczenie swoistej Radzie Powierniczej Opery Narodowej. Ciątu doradczemu, składającemu się z uznanych autorytetów w obszarach nierozdzielnie związanych z zarządzaniem i finansowaniem ze źródeł zewnętrznych. Jest to model sprawdzający się w teatrach na całym świecie, dlatego chciałbym go implementować i zainicjować tym samym powstanie takiej Rady. W moim wyobrażeniu będzie to zróżnicowana grupa ekspertów – autorytetów w dziedzinach zarządzania i biznesu, doradztwa, prawa autorskiego i pokrewnego, muzyki oraz szeroko pojętych mediów. Formuła i zakres kompetencji zostaną dopracowane w trakcie konstituowania się tego organu.

### REPERTUAR

Opera Narodowa dysponuje aktualnie następującymi produkcjami:

- opera polska: 7 tytułów – *Czarna maska* (K. Penderecki); *Manru* (I.J. Paderewski); *Halka*, *Straszny dwór* (St. Moniuszko); *Ślepy tor* (K. Meyer); *Król Roger* (K. Szymanowski); *Goplana* (L. Różycki);
- opera włoska: 12 tytułów, choć tylko 4 kompozytorów – *Tosca*, *Cyganeria*, *Madame Butterfly*, *Turandot* (G. Puccini); *Traviata*, *Aida*, *Nabucco*, *Simon Boccanegra*, *Rigoletto*, *Moc przeznaczenia* (G. Verdi); *Così fan tutte* (W.A. Mozart); *Gioconda* (A. Ponchielli)  
- opera niemiecka: 9 tytułów – *Czarodziejski flet* (W.A. Mozart); *Fidelio* (L. van Beethoven), *Tristan i Izolda*, *Lohengrin*, *Latający Holender* (R. Wagner); *Carmina Burana* (*Mgnienie oka*) (C. Orff); *Umarte miasto* (E.W. Korngold); *Cardillac* (P. Hindemith); *Ariadna na Naksos* (R. Strauss)
- opera francuska: 4 tytuły – *Carmen* (G. Bizet); *Głos ludzki* (F. Poulenc); *Medea* (wersja francuska opery L. Cherubini); *Romeo i Julia* (G. Gounod – zgodnie z umową licencyjną z Semperoper w Dreźnie produkcja dostępna dla Opery Narodowej przez pięć sezonów artystycznych)
- opera rosyjska: 3 tytuły – *Borys Godunow* (M. Musorgski); *Oniegin*, *Jolanta* (P. Czajkowski)
- opera angielska: 1 tytuł – *Peter Grimes* (B. Britten)
- opera węgierska: 1 tytuł – *Zamek Sinobrodego* (B. Bartók)

Repertuar Opery Narodowej wymaga rozbudowania o kluczowe tytuły, niezbędne w programie największej, narodowej sceny kraju. W najbliższych sezonach planuję uzupełnić repertuar o bardzo ważne, a nieobecne teraz pozycje reprezentujące repertuar klasyczny, romantyzm, operę werystycką, francuską grand operę, operę czeską, dramat muzyczny, dzieła z drugiej połowy XX oraz XXI wieku, jak również zamówienia kompozytorskie – światowe prapremiery, które są niezwykle istotnym i bezwzględnie koniecznym, wręcz obowiązkowym elementem budowania tożsamości operowej sceny narodowej. Zamierzam zaprosić wybitnych kompozytorów polskich i zagranicznych do współpracy w tym zakresie, ponieważ uważam że opera, jako żywy i dynamicznie rozwijający się gatunek musi czerpać zarówno z kanonicznej literatury, która na zawsze pozostanie na afiszach teatrów operowych na całym świecie, ale też być lustrem teraźniejszości i dzięki swej ponadczasowości gatunkowej i uniwersalności języka dotyczyć tego, co jest dla nas, dziś, najbardziej istotne, intrygujące, budzące emocje i stawiające trudne pytania.

Niezwykle istotne dla sceny narodowej jest budowanie nowego repertuaru polskiego, dlatego też w moim planie najbliższych sezonów pojawiają się prapremiery zarówno operowe (*Najlepsze miasto świata* Cezarego Duchnowskiego, *Wesele* Aleksandra Nowaka, nowa opera Pawła Mykietyna, *Dekalog* inspirowany postacią i twórczością Krzysztofa Kieślowskiego), jak i baletowe – *Łowca Androidów* Przemysław Zycha

w choreografii Roberta Bondary czy *Lalka*, której libretto oparte będzie na prozie Bolesława Prusa).

Program TWON 2025 - 2030

|                  | 1                                                     | 2                                                                          | 3                                                                | 4                                              | 5                                               | 6                                       |
|------------------|-------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|-------------------------------------------------|-----------------------------------------|
| <b>2025/2026</b> |                                                       |                                                                            |                                                                  |                                                |                                                 |                                         |
| Opera            | Najlepsze Miasto Świata<br><i>Cezary Duchnowski</i>   | Kobieta bez cienia<br><i>Richard Strauss</i>                               | Falstaff<br><i>Giuseppe Verdi</i>                                | Romeo i Julia<br><i>Charles Gounod</i>         |                                                 |                                         |
| Balet            | Tryptyk baletowy<br><i>Beethoven - Chopin - Bizet</i> | Łowca Androidów<br><i>Przemysław Żych</i>                                  |                                                                  |                                                |                                                 |                                         |
| Scena kameralna  | Premiera choreografów<br>PBN                          | Urojone Lśnienie<br><i>Mahler - Szymanowski</i>                            | Premiera<br>PBN Junior                                           |                                                |                                                 |                                         |
| <b>2026/2027</b> |                                                       |                                                                            |                                                                  |                                                |                                                 |                                         |
| Opera            | Matki z Chersonia<br><i>Maksym Kolomiets</i>          | Opowieści Hoffmanna<br><i>Jacques Offenbach</i>                            | Napój miłosny<br><i>Geetano Donizetti</i>                        | Jaś i Małgosia<br><i>Engelbert Humperdinck</i> | Borys Godunow<br><i>Modest Musorgski</i>        |                                         |
| Balet            | Coppelia<br><i>Leo Delibes</i>                        | Tryptyk baletowy<br><i>Glass i inni</i>                                    |                                                                  |                                                |                                                 |                                         |
| scena kameralna  |                                                       | Premiera choreografów<br>PBN                                               |                                                                  | Premiera PBN Junior                            |                                                 |                                         |
| <b>2027/2028</b> |                                                       |                                                                            |                                                                  |                                                |                                                 |                                         |
| Opera            | Wesele<br><i>Aleksander Nowak</i>                     | Pajace - Rycerskość<br>wiedniacza<br><i>R. Leoncavallo<br/>P. Mascagni</i> | Z domu umarłych<br><i>Leoš Janáček</i>                           | Don Giovanni<br><i>W. A. Mozart</i>            | Walkiria<br><i>Richard Wagner</i>               | Lear<br><i>Anbert Reimann</i>           |
| Balet            | Historia Manon<br><i>Jules Massenet</i>               | Lalka<br>nowy balet                                                        | Nowy Balet                                                       |                                                |                                                 |                                         |
| Scena kameralna  | Premiera choreografów<br>PBN                          |                                                                            | Premiera PBN Junior                                              |                                                |                                                 |                                         |
| <b>2028/2029</b> |                                                       |                                                                            |                                                                  |                                                |                                                 |                                         |
| Opera            | Prapremiera<br><i>Paweł Mykietyn</i>                  | Cyrulik sewilski<br><i>Giuseppe Rossini</i>                                | Burza<br><i>Thomas Ádes</i>                                      | Julietta<br><i>Bohuslav Martinu</i>            | Faust<br><i>Charles Gounod</i>                  | Rosenkavalier<br><i>Richard Strauss</i> |
| Balet            | Tryptyk baletowy<br><i>Górecki i inni</i>             | Madame Bovary<br><i>Saint-Saëns, Pécou, Ligeti</i>                         | Nowy Balet                                                       |                                                |                                                 |                                         |
| Scena kameralna  |                                                       | Premiera choreografów<br>PBN                                               |                                                                  | Premiera PBN Junior                            |                                                 |                                         |
| <b>2029/2030</b> |                                                       |                                                                            |                                                                  |                                                |                                                 |                                         |
| Opera            | Dekalog<br><i>Mikael Karlsson</i>                     | Don Carlos<br><i>Giuseppe Verdi</i>                                        | Lady Macbeth mceńskiego<br>powiatu Dymir<br><i>Szczepanowicz</i> | Wolny Strzelec<br><i>Carl Maria von Weber</i>  | Folwark zwierzęcy<br><i>Aleksander Raskatov</i> | Norma<br><i>Vincenzo Bellini</i>        |
| Balet            | Tryptyk baletowy<br><i>Chopin</i>                     | Nowy Balet                                                                 | Nowy Balet                                                       |                                                |                                                 |                                         |
| Scena kameralna  | Premiera choreografów<br>PBN                          |                                                                            | Premiera PBN Junior                                              |                                                |                                                 |                                         |

Inwazja Rosji na niepodległą Ukrainę w 2022 roku znacząco wpłynęła na kształt repertuarowy polskich teatrów dramatycznych i operowych, które w geście solidarności dla Ukrainy zdecydowały się na zawieszenie wystawiania rosyjskich tytułów i angażowania rosyjskich artystów. Wierzę w to, że ta okrutna wojna wkrótce się skończy i pomimo kierunku w jakim toczą się aktualne rozmowy Ukraina odzyska pełną suwerenność i z pomocą Europy i świata zostanie w szybkim tempie odbudowana, tymczasem możliwy będzie rozsądny powrót do pokazywania opery rosyjskiej jako istotnej części światowego dziedzictwa kulturowego z naciskiem na tytuły o charakterze antysystemowym, które wzmocnią przekaz o tym kto jest agresorem oraz odstąpią prawdziwe oblicze tyranii i pokażą dramatyczne konsekwencje dzisiejszych konfliktów zbrojnych w obliczu autorytarne sposobu uprawiania władzy. Dlatego też postanowiłem obok otwierających sezon 2026/27 „*Matek z Chersonia*”, nowej opery ukraińskiego kompozytora młodego pokolenia, Maksyma Kolomietsa, pokazać „*Borysa Godunowa*” Modesta Musorgskiego, który zamknie sezon w czerwcu 2027.

Główny nurt repertuarowy zamierzam rozszerzyć o regularne cykle koncertów gwiazd wokalistyki operowej, takich jak Lise Davidsen, Camilla Nylund, Asmik Grigorian, Michael Spyres, René Pape, Brian Jagde, Bryn Terfel, oraz wybitnych polskich śpiewaków średniego pokolenia odnoszących niezwykle sukcesy na najważniejszych scenach świata, jak Aleksandra Kurzak, Ewa Płonka, Piotr Beczała, Tomasz Konieczny, Rafał Siwek, Artur Ruciński, jak również młode pokolenie fenomenalnych polskich artystów, którzy

szturmem zdobywają sceny oraz serca fanów najwyższej klasy wokalistyki w Nowym Jorku, Paryżu, Londynie, Madrycie, Berlinie, Monachium i Mediolanie.

Wielu z nich „wychowało się” w Operze Narodowej, często kształcąc się w Akademii Operowej działającej przy teatrze i jestem przekonany, że ich obecność na scenie Opery Narodowej jest absolutnie konieczna.

Opera Narodowa z nowym Dyrektorem Muzycznym musi być miejscem, w którym obecni będą wielcy dyrygenci współczesnego świata opery, jak choćby Marco Armiliato, Gianandrea Noseda, Bertrand de Billy, Yannick Nézet-Seguin i inni.

Koncerty wokalne wielkich gwiazd na Scenie Moniuszki, z orkiestrą lub przy akompaniamencie fortepianu są bardzo istotnym elementem repertuaru, bez wątpienia niezwykle prestiżową, atrakcyjną, ale też komercyjną formą popularyzowania wielkiej sztuki operowej.

Wizyta w teatrze jest świętem, które powinno być źródłem przyjemności, ale też budzić w nas silne emocje. Reżyserka lub reżyser ze swoim zespołem kreuje na scenie świat, który nas porusza i skłania do przemyśleń i stawiania ważnych pytań. Chciałbym zaprosić do Opery Narodowej twórców wrażliwych i czułych na istotne kwestie społeczne, o różnych estetykach, otwartych na różnorodność, złożoność i skomplikowanie świata, w którym żyjemy. Wspólnym mianownikiem powinna być wrażliwość na palące współczesne tematy i ludzkie historie oraz doświadczenie pracy z dużymi zespołami artystycznymi i doskonała znajomość materii sztuki operowej. Artyści, których chciałbym zaprosić do współpracy (z kilkoma z nich jestem już w kontakcie i uzyskałem deklarację chęci współpracy), to m.in. Romeo Castellucci, Tobias Kratzer, Krzysztof Warlikowski, Barrie Kosky, Lydia Steier, Calixto Bieito, Konrad Mundruco, Klaus Guth, Katie Mitchell, Christoph Loy, Deborah Warner, David McVicar, Johannes Erath, David Herman, Yuval Sharon, Keith Warner, Barbara Wysocka, Damiano Michieletto, Kirill Serebrennikov oraz mój wieloletni współpracownik Mariusz Trelński.

Do rozmowy o współpracy zamierzam zaprosić także młodsze pokolenie polskich reżyserów, którzy odnoszą sukcesy na scenach operowych w Polsce i Europie. Wśród nich są m.in. Karolina Sofulak, Krystian Lada, Anna Smolar, Ewa Rucińska lub Barbara Wiśniewska.

Koprodukcje są doskonałą formą budowania więzi między domami operowymi oraz podnoszenia artystycznej rangi teatru. Dzięki wieloletniej współpracy i znajomości z wieloma dyrektorami najważniejszych instytucji, jednym z kluczowych wątków prowadzenia przeze mnie teatru będzie kontynuowanie i budowanie ścisłych relacji z takimi teatrami, jak The Metropolitan Opera w Nowym Jorku, Opera Królewska w Sztokholmie, San Francisco Opera, La Monnaie w Brukseli, Komische Oper w Berlinie, Opera Królewska w Kopenhadze, Royal Ballet and Opera w Londynie, Narodni Divadlo w Pradze czy berlińska Staatsoper, Niki Kai Foundation oraz New National Theatre w Tokio.

Scena kameralna stanie się aktywnym miejscem kreacji artystycznej oraz rodzajem laboratorium, w przestrzeni którego debiutować będą młodzi twórcy i które będzie tworzyć młode zespoły kreatywne zdobywające doświadczenie i rozpoczynające swoją ścieżkę artystycznych karier. Będzie to także miejsce dla eksperymentów formalnych.

W każdym sezonie planuję prezentację dwóch tytułów z literatury operowej dedykowanych dla najmłodszych widzów oraz cykl oper kameralnych. Kilka tytułów, które uważam za istotne i warte pokazania to:

Leonard Bernstein – *Trouble in Tahiti*

Bohuslav Martinu – *The Marriage*

John Adams – *I was looking at the ceiling and then I saw the sky*

Pascal Dusapin – *Passion*

Leoš Janáček – *The Diary of One Who Disappeared*

Hans Werner Henze – *Elegy for the Young Lovers*

Maxwell Davies – *The Lighthouse*

George Benjamin – *Into The Little Hill*

Igor Strawiński – *Historia Żołnierza* lub *Renard* (opera-balet)  
Benjamin Britten – *Curlew River*, *The Turn of The Screw*, *Albert Herring*  
Mieczysław Weinberg – *Lady Magnesia*  
Philip Glass – *In the Penal Colony*  
Michael van der Aa – *One*  
Gian Carlo Menotti – *The Telephone / The Medium*  
Michael Nyman – *The Man Who Mistook His Wife For a Hat*  
Missy Mazzoli – *Proving Up*.

Program repertuaru jaki przygotowałem jest odzwierciedleniem tego, jakie tytuły chciałbym realizować w najbliższych sezonach, ale co oczywiste jego realizacja będzie wymagała szczegółowej analizy i dopuszczam wprowadzenie zmian w oparciu o bieżące informacje lub terminarze artystów lub możliwych koprodukcji, które mogą wpłynąć na ewentualną zmianę kolejności tytułów w sezonie.

## TEATR Z OTOCZENIEM I W OTOCZENIU

Globalna przyszłość teatru operowego i baletowego idzie wyraźnie w kierunku różnorodności i eklektyzmu. To w swoim wyrazie forma zarówno wielka, jak i kameralna, prezentowana na scenie teatru i w przestrzeniach nieformalnych, inspirowana lokalnie i globalnie.

Jest równocześnie inkluzywna i ekskluzywna. Przy czym należy podkreślić, że te dwa obszary się nie wykluczają i są odpowiedzią na oczekiwania współczesnego widza.

Miasta są miejscami spotkań, a w miastach opery znajdujące się w ważnych lub centralnych przestrzeniach są ważnymi miejscami spotkań. Takimi fundamentalnymi przykładami są opery w Kopenhadze, Oslo czy w Nowym Jorku, które architektonicznie wręcz wchodzą w przestrzeń miasta integrują się z nim i nawzajem przenikają. Zaciera się granica między przestrzenią miejską, a zdawałoby się hermetycznie zamkniętą w pewnej oczekiwanej definicji, przestrzenią teatru operowego.

Paradoksalnie miejsca te są schronieniem przed miastem w sercu miasta. W nich opera musi opowiadać historie dnia dzisiejszego, podejmując tematy uniwersalne, ale opowiedziane nowymi środkami przekazu i wykorzystujące jako najważniejszy nośnik treści moc ludzkiego głosu. Wszystko po to abyśmy mogli zobaczyć siebie nawzajem wyraźniej.

Równocześnie działania formalne otwierające instytucję na przestrzeń miasta i społeczność pozwolą wejść w bliższą interakcję z widzem i otoczeniem, wyjść poza ramy i utarte schematy, być bliżej ludzi, miejsc i tematów, które poruszają.

Bryła budynku Teatru Wielkiego – Opery Narodowej implikuje pewien rodzaj onieśmienia i pokory wpisanej w relację człowiek – budynek. Chciałbym przetłumać to wrażenie 'twierdzy' poprzez wprowadzenie opery w sytuację dialogu z innymi formami kultury i sztuki. Zakładam osiągnięcie tego celu dwuaspektowo: wchodząc w interakcje teatru z otoczeniem oraz wprowadzając inne formy sztuki w przestrzeń teatru. Zarówno jedną jak i drugą drogą chciałbym pokazać, że opera to żywa materia, która potrafi nas wzruszyć, skłonić do refleksji i podróży w głąb siebie, inspirować do działania. Młodych ludzi – uwrażliwiać. Moim celem jest wykreowanie mody na operę niezależnie od grupy wiekowej czy społecznej.

## Opera i Film

Jestem przekonany, że film jest jednym z narzędzi, które mogą być znakomitym sposobem na zbudowanie nowej i młodej publiczności, co wydaje się być aktualnie jednym z najpilniejszych i najważniejszych aspektów rozwoju i trwania gatunku operowego. Scena kameralna (Młynarskiego) wydaje się być doskonałą przestrzenią do wprowadzenia cyklu filmowego, który chciałbym realizować na kilku obszarach:

1. Znane filmy, w których pojawiały się słynne arie/duety operowe (np. *Czas Apokalipsy* Francisa Forda Coppoli, w którym reżyser w jednej ze słynnych scen cytuje *Cwał Walkirii* z opery Ryszarda Wagnera). Spotkanie z publicznością łączyłoby projekcję filmu i prezentowaną przez artystów Opery Narodowej (soliści, orkiestra, chór prowadzeni przez dyrygenta) oryginalną, operową wersję fragmentu opery.

Opowieść o filmie w kontekście muzyki zakładać będzie aktywny udział publiczności i prowadzona będzie przez znane i popularne osobistości ze świata filmu.

2. Projekcje filmowych adaptacji znanych oper, np. *Czarodziejski flet* Ingmara Bergmana, *Rigoletto* Jean-Pierre'a Ponnelle, *Pajace* Franco Zeffirellego, *Così fan tutte* Michaela Haneke i in.
3. Filmy o kompozytorach i dyrygentach np. *Wieczna miłość* Bernarda Rosy (film o Beethovenie), *Chanel i Strawiński* Jana Kounena, *Lisztomania* Kena Russella, Larry'ego Weinsteina: *Toscanini własnymi słowami*, *Mozartballs*, czy *Wrześniowe pieśni – muzyka Kurta Weilla*.
4. Wybitne filmy z okresu kina niemego, jak również filmy dźwiękowe z towarzyszeniem żywej orkiestry i solistów.

Cykl ten planuję zrealizować we współpracy z Timless Film Festival, stworzonym i prowadzonym przez Romana Gutka.

### **Opera i Miasto**

Wejście w interakcję z przestrzenią miejską, pokazanie inkluzywności sztuki operowej w kontekście przestrzeni miejskiej chciałbym realizować w ramach kameralnych projektów, współtworzonych m.in. z Muzeum Sztuki Nowoczesnej, Muzeum Historii Polski, Muzeum Narodowym, Narodowym Centrum Kultury, Łazienkami Królewskimi oraz instytucjami o podobnym charakterze spoza Warszawy. Jak również z wykorzystaniem innych interesujących lokalizacji korespondujących z tematyką i wizją reżyserską spektaklu, wydarzenia, projektu artystycznego, improwizacji, angażujących zaproszonego widza czy przypadkowego przechodnia. Mam na myśli miejsca takie jak np. dworzec, opuszczony budynek, plac miejski lub park. Zdaję sobie jednocześnie sprawę z czyhających niebezpieczeństw związanych z brakiem reakcji, niezrozumieniem i obojętnością. Dlatego też odczytywanie sensów znaczeń i wielości interpretacji sztuki wpisuję w działania komunikacyjne, prezentujące ją w nieoczywistej przestrzeni i w kontekście nieoczywistych funkcji i otoczenia. A to już samo w sobie nie może pozostawić stykających się z nią, nawet przypadkowych uczestników, obojętnie.

### **Opera i Sztuka**

Wejście do budynku TWON budzi respekt i onieśmienie. Jednym z priorytetów i celów, które chciałbym osiągnąć to ocieplenie tego wizerunku. Dlatego wyobrażam sobie, że zaraz po przekroczeniu symbolicznego progu – wejścia następuje swoiste oswojenie przyjaznej przestrzeni. Funkcje, które implikuje miejsce pierwszego zetknięcia się z przestrzenią powinny być wzbogacone o sztuki i zapraszać do wnętrza.

Chciałbym poszerzyć dotychczasową przestrzeń dla ekspozycji prac artystów i wzmocnić ich udział w interwencjach artystycznych w większej części przestrzeni reprezentacyjnego holu i foyer oraz prezentacji sztuki w formie wystaw, instalacji lub projektów opartych na VR, które mogą w przyszłości tworzyć kolekcje sztuki współczesnej Teatru Wielkiego. Połączenie działań z instytucjami takimi jak Muzeum Sztuki Nowoczesnej, galeriami lub kolekcjonerami pozwoli na większą integrację i zaangażowanie społeczności Teatru Wielkiego i jej partnerów.

Daje to widzom możliwość obcowania, rozmowy, zaangażowanie ze sztuką przed, podczas lub po spektaklu w reprezentacyjnych przestrzeniach Teatru Wielkiego. Mogą się tu pojawiać artyści i ich interpretacje zagadnień związanych z tematyką jaką dotyka teatr w ramach prezentowanych tytułów w obrębie sezonów. W tym również tematów zaangażowanych społecznie, które w konfrontacji z wnętrzem ludzkiego doświadczenia nabierają zupełnie nowego wymiaru i odczytania.

### **EDUKACJA – POSZERZANIE HORYZONTÓW / BUDOWANIE WSPÓLNOTY**

Chciałbym bardzo mocno rozwinąć dział edukacji, który promuje i utrwala nasze bogate dziedzictwo kulturowe, wzmacnia kreatywność, wzbogaca emocjonalną ekspresję, uczy krytycznego myślenia i współpracy zespołowej. Potrzebne jest zaangażowanie młodzieży w świat teatru muzycznego, świat metafor, świat pracy zespołowej. Do realizacji tych celów istotnym jest zaangażowanie działu edukacji już na poziomie długofalowego planowania sezonów tak, żeby skoordynować prace wszystkich zespołów

artystycznych, technicznych i administracyjnych z działaniami planowanymi w sferze edukacyjnej wokół wydarzeń i spektakli zaplanowanych w repertuarze teatru.

Planując tymczasowe rozwiązanie adaptacji przestrzeni scenicznej na sale prób, chciałbym zmniejszyć aktualne obciążenie Sali kameralnej i uwolnić ją m.in. na zwiększoną liczbę działań edukacyjnych. Te widziałbym jako towarzyszące, wzmacniające repertuar sceniczny. Byłby to swoistego rodzaju przewodnik – zaproszenie do świata muzyki, opery i tańca niezależnie od wieku.

Próba wspólnego poszukiwania swoich korzeni, tożsamości poprzez pryzmat muzyki – uniwersalnego języka komunikacji wydaje się idealnym narzędziem uwalniania na sztukę operową i baletową. Program edukacyjny TWON powinien odpowiadać na potrzeby społeczeństwa w zakresie jego kulturalnego kształcenia. Powinien być adresowany i odpowiadać na różnych poziomach na potrzeby nie tylko młodych osób, ale również dorosłych; w tym prężnej i coraz większej grupie tzw. trzeciego wieku.

Poprzez działania edukacyjne mamy możliwość kształtowania nowej, świadomej widowni i tym samym nowych odbiorców szeroko pojętej kultury. Jest to niejako proces wychowywania sobie nowych pokoleń publiczności.

Obszar ten powinien być uzupełniony poprzez działalność wydawniczą instytucji, w ofercie której powinny znaleźć się tytuły kontekstowe, uzupełniające zrozumienie i odbiór pozycji repertuarowych.

Chciałbym również przywrócić ideę wolontariatu w teatrze. Stworzyć społeczność zaangażowaną we wsparcie jego działań. I tu również poszerzyć grupę wiekową wolontariuszy, która w dotychczas funkcjonującej w teatrze formule składała się jedynie ze studentów. Jestem głęboko przekonany, że otwarcie się na osoby starsze czy też z niepełnosprawnościami pozwoli na lepszą identyfikację potrzeb widzów.

## **DOSTĘPNOŚĆ**

Teatr Wielki - Opera Narodowa jako publiczna instytucja kultury powinien być jednocześnie dostępny i przystępny. Dostępny dla osób ze szczególnymi potrzebami, jak i przystępny dla tych grup społecznych, których sytuacja materialna każe wybierać pomiędzy wyjściem do opery a zaspokojeniem niezbędnych potrzeb.

Zdaję sobie sprawę z tego, że likwidowanie barier architektonicznych w instytucji o blisko 60-letniej historii, znajdującej się pod ścisłym nadzorem konserwatorskim i wybudowanej w zdecydowanie przestarzałych już technologiach jest trudne. Z własnego doświadczenia wiem jednak, że współczesne myślenie projektowe o dostosowywaniu miejsc do aktualnych, wymaganych prawem wytycznych potrafi odpowiedzieć na te wyzwania.

Uważam, że absolutnie koniecznym jest systemowe podejście do zwiększania dostępności i otwarcie się na osoby ze szczególnymi potrzebami. Poszerzanie repertuaru teatru o kolejne tytuły z myślą o osobach z niepełnosprawnością wzroku czy intelektualną jest bezsprzeczne. W tej chwili w zasobach spektakli z audiodeskrypcją i ETR-ami jest jedynie 6 tytułów. W moim wyobrażeniu o tej funkcji teatru w repertuarze danego sezonu wszystkie tytuły powinny uwzględniać tę możliwość poszerzoną o osoby z niepełnosprawnością słuchu.

Kolejnym obszarem, który wymaga natychmiastowej poprawy jest dostępność serwisów internetowych teatru. Przy okazji chciałbym jeszcze raz przywołać wspomnianą wyżej firmę McKinsey, która w swoich opracowaniach i analizie zastosowanych rozwiązań w takich instytucjach kultury m.in. jak Royal Ballet and Opera House w Londynie, Kennedy Center w Waszyngtonie czy Sidney Opera wskazywała również ten obszar jako kluczowy w komunikacji teatru z otoczeniem i jako źródło zwiększenia przychodów (systemy sprzedaży) i poszerzania publiczności.

Odpowiedzią na zwiększanie przystępności będzie różnicowanie cen biletów, jak i stworzenie spójnej polityki cenowej, uwzględniającej m.in. uczniów, seniorów czy duże rodziny.

### **Rozwijanie publiczności**

Dbanie o stałego widza jak i otwarcie na nowego to priorytety każdej instytucji, której istnienie zależne jest od publiczności. A ta związana z teatrem operowym, jest pokoleniem ludzi starszych, wychowanych w poszanowaniu dóbr kulturalnych i w ich otoczeniu. Dlatego zależy mi na zidentyfikowaniu i poszerzaniu grup odbiorców.

W tym celu chciałbym wprowadzić formułę elastycznego kształtowania cen biletów odpowiadając na potrzebę dostępności kultury oraz potrzebę poczucia wyjątkowości wydarzenia. info o biletach dla młodych osób

Jestem po wstępnych rozmowach z partnerem zarządzającym firmy konsultingowej McKinsey Polska, który zadeklarował wskazanie kierunków i rekomendacji dla Teatru Wielkiego - Opery Narodowej poprzez analizę przychodów komercyjnych i działań marketingowych teatru oraz przy wykorzystaniu najlepszych wzorców, a także wsparciu międzynarodowych ekspertów oraz wykorzystaniu analiz stworzonych przez tę firmę dla takich teatrów jak Wienerstaatsoper, Royal Ballet and Opera House w Londynie lub mediolańska La Scala. Deklaracja dotyczy współpracy w formule pro bono. Dodam tylko, że w aktualnych rankingach firm konsultingowych, specjalizujących się w doradztwie strategicznym dla firm i instytucji McKinsey znajduje się w tzw. wielkiej trójce. Wszystkie mają ogromny wpływ na świat biznesu i są uznawane za liderów w dziedzinie doradztwa strategicznego. Z ich usług korzysta wiele największych instytucji kultury na świecie, aby poprawić wyniki finansowe i zwiększyć swoją konkurencyjność na rynku. McKinsey znany jest z innowacyjnego i nieszablonowego podejścia do rozwiązywania problemów.

### **MARKETING / KOMUNIKACJA**

W erze, w której ludzie czują się coraz bardziej odłączeni, niespokojni i emocjonalnie oderwani, sztuka musi służyć jako zwierciadło naszego wewnętrznego świata. Musi kreować bezpieczną przestrzeń, w której możemy uwolnić nasze prawdziwe emocje.

W dobie niezwyfikowanych informacji, wątpliwości i lęków, opera i balet to wielowymiarowe i ponadczasowe formy ludzkiej ekspresji, które mają moc ponownego łączenia ludzi poprzez wspólne doznania i przeżycia. Próby opowiadania i zrozumienia świata, który nas jednocześnie otacza i przytłacza przez pryzmat sztuki to najgłębsza forma samopoznania i wnikania w głąb siebie.

Naszą wizją jest przekształcenie Opery Narodowej i Polskiego Baletu w coś więcej niż tylko miejsce prezentowania spektakli. Zależy nam by stało się świątynią samopoznania, miejscem, w którym widzowie wyruszają w wewnętrzną podróż, a scena staje się lustrem naszych głęboko skrywanych emocji.

Osiągniemy tę transformację poprzez integrację innowacyjnych programów, wciągających doświadczeń i cyfrowych strategii zaangażowania, które na nowo zdefiniują sposób interakcji publiczności z operą i baletem. Łącząc tradycję z nowoczesnością, wykorzystując technologię, VR i AR oraz media społecznościowe (wideo), sprawimy, że instytucja stanie się emocjonalną potęgą, która rezonuje ze współczesną publicznością. Z jednej strony wyizolowaną w swoich wirtualnych świecie; a z drugiej – uzależnioną od nadmiernych dawek dopaminy niezbędnych do poczucia jakichkolwiek emocji.

Dotrzemy do niej używając jej języka i odpowiadając na jej potrzeby.

Nasza strategia opiera się na trzech podstawowych filarach:  
celach strategicznych, celach marketingowych i celach programowych.

#### Główny cel strategiczny:

Teatr Wielki - Opera Narodowa wzmacnia silną pozycję atrakcji turystycznej na arenie krajowej i międzynarodowej. Poprzez jasno zarysowany profil programowy, innowacyjność i inkluzywność, staje się on wyraźnym punktem na mapie miasta Warszawy – niczym Broadway w Nowym Jorku.

Zobaczyć spektakle w Teatrze Wielkim to punkt obowiązkowy dla Polaków, ale także turystów zagranicznych.

Teatr Wielki wzmacnia dialog z innymi formami sztuki i kultury i rozszerza pole swojego zaangażowania na styku z obszarem filmu, mody, sztuk wizualnych. Staje się centrum wspólnoty artystycznej i centrum interdyscyplinarności.

Opera i Balet wchodzi w dialog z innymi formami sztuki i kultury: z przestrzeniami zewnętrznymi, kinami, sztuką uliczną, pokazy mody, parki – skwerki – happeningi i wydarzeniami w mieście. Teatr Wielki uzależnia.

#### Pozostałe cele strategiczne

Emocjonalne zanurzenie i emocjonalna dostępność:

Zmienić postrzeganie opery i baletu z elitarnych form sztuki na głęboko osobiste i bliskie doświadczenia.

Podczas gdy tradycyjne opery koncentrują się na uznanych dziełach klasycznych, my będziemy także przyjmować szerokie spektrum oferty repertuarowej opartej na emocjach, które odzwierciedlają współczesne ludzkie zmagania, zapewniając głębszą więź z nowoczesną publicznością.

#### Integracja technologiczna:

Wykorzystanie najnowocześniejszych technologii, takich jak rzeczywistość wirtualna (VR), rzeczywistość rozszerzona (AR) i interaktywne treści generowane przez sztuczną inteligencję w celu pogłębienia zaangażowania odbiorców. Dzięki nim stworzymy z Teatru Świątynię emocji, wykorzystując potencjał i historię miejsca. Np. aplikacja, która opowiada Ci historię każdego zakątka Teatru. Przeżycie i podróż zaczynają się przed spektaklem – w momencie wejścia do budynku. Aplikacja opisuje, daje również komentarze do każdego spektaklu, staje się przewodnikiem dla widza.

#### Integracja, dostępność i inkluzywność:

Przyciąganie młodszej publiczności i osób odwiedzających Teatr Wielki po raz pierwszy poprzez innowacyjne, integracyjne programy, które usuwają bariery wejścia. Odczarowanie ciężaru opery i baletu jako sztuki trudnej i niedostępnej.

#### Znaczenie kulturowe:

Dostosowanie repertuaru do współczesnych zagadnień, tematów zapewniając, że opera i balet przemawiają do wyzwań i emocji współczesnego społeczeństwa. Opera jako lustrzana mozaika towarzyszących człowiekowi emocji i doświadczeń.

#### Cel marketingowy:

Dotarcie do wszystkich grup, poprzez użycie różnych form przekazu i różnych kanałów marketingowych. Stworzenie aspiracji i mody na Teatr Wielki oraz wytworzenie poczucia, że nie może nas nic, co jest z nim związane ominąć.

#### Narzędzia:

Dobre w sposób systemowy, holistyczny i adekwatny do odbiorców i kanałów komunikacji.

### **ZESPOŁY – LUDZIE**

W mojej definicji otwartości w obszarze ludzkim, teatr będzie miejscem otwartym i przyjaznym dla wszystkich niezależnie od pochodzenia, rasy, płci, orientacji seksualnej i przekonań religijnych. Dotyczy to zarówno widzów jak i pracowników i współpracowników tej instytucji.

Doświadczenie, które wyniosłem z mojej dotychczasowej pracy wyraźnie mi pokazało, że w relacjach pracownik – pracodawca (nazwijmy je ogólnoludzkich), prawidłowa komunikacja stanowi podwaliny

powodzenia jakiegokolwiek przedsięwzięcia. Jasno sformułowane cele i oczekiwania motywują zarówno do działania, jak i do brania odpowiedzialności za nie. Chciałbym z odpowiednio dużym wyprzedzeniem wprowadzić wypracowane z kompetentnymi zespołami, w tym ze związkami zawodowymi, czytelne i jasno określone standardy i kryteria związane z ocenami okresowymi. Te wiązałyby się z usystematyzowaniem zadań i umiejętności przynależnych każdemu ze stanowisk. Jednocześnie wskazane jest również dookreślenie oczekiwań wobec osób zatrudnianych przez teatr w ramach poszczególnych projektów. Dotyczy to szczególnie obszarów tzw. kompetencji miękkich. Jako scenograf zatrudniany przez teatry zagraniczne podpisywałem dołączane do umowy kodeksy etyki postępowania, które w dużym skrócie streścić można jako dokumenty regulujące wszelkie możliwe obszary generujące sytuacje przemocowe. W obecnym świecie takie regulacje w teatrach zagranicznych to norma, którą chciałabym wprowadzić w Operze Narodowej. Zrobię wszystko by takie regulacje dotyczyły wszystkich osób pracujących w TWON.

W trakcie przygotowywania się do napisania mojej autorskiej koncepcji programowej odbyłem szereg rozmów z pracownikami teatru. Jednym z elementów, który przewijał się podczas każdej z nich było oczekiwanie związane z tzw. informacją zwrotną (feedback) kończącą każdy z realizowanych projektów. Podsumowanie i wskazanie tych obszarów, które były dobrze poprowadzone, jak i tych, które należy poprawić. Konstruktywna i twórcza dyskusja, z której wnioski przekładają się na kolejne zadania.

Sprostanie takim założeniom w sposób naturalny wiąże się z rozwijaniem i podnoszeniem kompetencji zawodowych pracowników niezależnie od szerebła jaki zajmują w docelowej strukturze organizacyjnej teatru. W pracy, podobnie jak w życiu codziennym nasze relacje opierają się głównie na emocjach. Zależy mi, by wypracować umiejętność mądrego nimi zarządzania. W związku z czym chciałabym nawiązać współpracę z firmami, instytucjami, które zajmują się tym obszarem na co dzień. Również tymi, które oferują tego rodzaju usługi nieodpłatnie w formule stacjonarnej lub też przy wykorzystaniu narzędzi online'owych w postaci np. webinarów. W tym zakresie zamierzam zintensyfikować działania Działu Kadr.

## **FINANSE / BUDŻET**

Teatr Wielki - Opera Narodowa to instytucja, która kojarzy się z największą dotacją ministerialną.

W pierwszym odbiorze kwota na poziomie blisko 145 milionów rocznie wydaje się być astronomiczną, jednak w zestawieniu z wydatkami, które teatr ponosi w ramach kosztów stałych, a które od kilku lat nie są realnie zwaloryzowane o inflację, wzrost cen energii i materiałów produkcji nowych spektakli oraz płac pracowników na poziomie blisko 25% w latach 2024–2025 (sumarycznie to blisko 1 000 etatów), nabiera zupełnie nowego znaczenia. Pokazuje to, że Opera Narodowa ciągle zмага z niedofinansowaniem i w obliczu nieuchronnych zmian, wynikających z cyrkulacji zewnętrznych czynników, musi zredefiniować swoje priorytety.

Dotacja Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego w sezonie 2025/26 (dotacja jest planowana na rok kalendarzowy; program artystyczny sezonami) jest zaplanowana na 2025 r. na poziomie 143,6 mln zł, dodam: niewaloryzowanej o wysokość inflacji od kilku ostatnich lat.

Koszty ogółem Teatru (koszty stałe to 165 mln) wahają się na poziomie blisko 199 mln zł, z czego:

137 mln zł – pensje 998 pracowników z pochodnymi (ZUS) stanowi to 83% kosztów stałych

13 mln zł – koszty utrzymania budynku, stanowi to 7,8 % kosztów stałych

15 mln zł – koszty eksploatacji przedstawień

23,5 mln zł – pozostałe koszty zmienne 8,5 mln (remonty, inwestycje infrastrukturalne, system Ppoż., inne)

10 mln zł – nowe produkcje/premiery, stanowi to 5% kosztów ogółem. Podkreślę – utrzymywanych od kilkunastu lat na tym samym poziomie.

przychody własne 51 mln zł

22,8 mln zł – sprzedaż biletów

4,9 mln zł – sponsoring

3 mln zł – organizacja imprez zewnętrznych

7,7 mln zł – wpływy z gospodarki mieszkaniowej 1,4 mln zł - przychody finansowe



8,9 mln zł – pozostałe przychody operacyjne

2,8 mln zł – przychody inne

Przychody własne na poziomie 25 %

120 spektakli rocznie

6 premier na 2 scenach

Porównując analizy i raporty kilku instytucji o podobnym profilu, takich jak wiedeńskiej Wienerstaatsoper, Bayerische Staatsoper w Monachium, Opera Paryska, Staatsoper w Berlinie lub Royal Ballet & Opera House w Londynie – na podstawie rocznych raportów zauważam kilka wyraźnych różnic polegających na znacznie większej liczbie spektakli (200 – 450 przedstawień), wyższym procencie udziału w przychodach i 3– do 8 krotnie wyższej dotacji ze środków publicznych. Państwo w przypadku finansowania instytucji angażującej monumentalny aparat osobowy (duże zespoły orkiestry, chóru, baletu, soliści, obsługa techniczna i szeroko rozumiana administracja) jest kluczowe dla prowadzenia instytucji. Dla przykładu opery: w Paryżu dysponuje budżetem 260 mln, w Monachium – 113 mln euro, w Londynie 170 mln euro.

W ciągu ostatnich 5 lat dotacja podmiotowa została podniesiona tylko na wynagrodzenia pracowników Teatru oraz na projekt Polskiego Baletu Narodowego Junior. Kwota dotacji ustalana na poziomie ustawy budżetowej nie uwzględnia skutków inflacji.

Wysokość dotacji należy analizować w powiązaniu z kosztami i liczbą etatów pracowników wraz z koniecznymi inwestycjami w modernizację i dostosowanie budynku do aktualnych przepisów i zasad bezpieczeństwa. Istotny wpływ na wzrost kosztów miała reforma plac artystów w porozumieniu z Ministerstwem Kultury i Dziedzictwa Narodowego oraz związkami zawodowymi. Dodatkowo wzrost wynagrodzeń wszystkich pracowników miał miejsce w styczniu 2023 i 2024 roku i był na poziomie 25%.

Myślenie o przyszłości teatru zobowiązuje to do położenia silnego nacisku na pozyskiwanie środków ze źródeł zewnętrznych – sponsoringu, dochodów własnych. System zatrudnienia należy poddać analizie i weryfikacji, uzależniając go od czynników administracyjnych, artystycznych i logistycznych.

#### **Dodatkowe źródła przychodu**

Jednym z nich jest konieczne zwiększenie ilości spektakli i większego udziału w przychodach własnych. W tym sezonie repertuar to oferta 120 spektakli, bilety są wyprzedane i w połowie sezonu teatr staje się niedostępny. Zwiększenie liczby spektakli będzie moim priorytetem.

Zdaję sobie sprawę z tego, że udział środków zewnętrznych w przychodach własnych teatru powinien się zwiększać. Obecne w strukturze rozproszenie kompetencji w różnych działach wymaga konsolidacji i stworzenia spójnej i opartej na wyraźnie określonych korzyściach strategii, wykorzystującej wszelkie możliwe sposoby pozyskiwania dodatkowych środków. Działanie to będzie mogło być realizowane z powodzeniem, pod warunkiem stworzenia zespołu kompetentnych pracowników oraz świadomości, że sponsoring również wymaga wkładu finansowego po stronie teatru.

Główne obszary, które chciałbym wzmocnić lub stworzyć, to:

1. Większa komercjalizacja przestrzeni TWON – wynajem bez skutków ubocznych dla podstawowej działalności teatru, jaką jest realizowanie repertuaru.
2. Oferta dla biznesu:
  - komunikacja oparta na konkretnych korzyściach dla teatru wynikających ze wsparcia, które płynie z biznesu. Pokazanie np. na przykładzie liczby kupowanych rocznie point czy biletów celowości wydatków
  - większe zróżnicowanie form wsparcia: Mecenat, Partnerstwo, Partnerstwo przy wybranych tytułach i przynależne tym obszarom konkretne świadczenia
  - możliwość zakupu własnego krzesła oznaczonego specjalną tabliczką



- stworzenie dedykowanych programów lojalnościowych: redefinicja istniejącego Programu Przyjaciół Polskiego Baletu Narodowego oraz stworzenie nowego – Przyjaciół Opery
  - wprowadzenie tzw. biletu otwartego (voucher) – zdając sobie sprawę z tego, że deklarowanie konkretnych tytułów i terminów dla świata biznesu może być problemem logistyczno-organizacyjnym, chciałbym dać im możliwość wydłużenia procesu decyzyjnego o dogodny dla nich moment
  - wynajem łóż w ofercie pakietowej – podkreślenie benefitów z posiadania łóża w kontekście działalności własnej firmy i wskazanie możliwości jaką daje ten nieformalny networking
3. W ramach zwiększania środków ze sprzedaży biletów powróciłbym do oferty abonamentowej. Stworzenie dedykowanych pakietów pozwoliłoby także na większą elastyczność cenową w obrębie poszczególnych tytułów.
  4. Pozyskiwanie środków zewnętrznych w postaci wszelkiego rodzaju dotacyjnych programów celowych.
  5. Wynajem lokali usługowych zarządzanych przez TWON – analiza dotychczasowej polityki zarządzania nieruchomościami.
  6. Orowadzenie grup po kulisach teatru w postaci odpłatnych wycieczek – uchylanie rąbka tajemnicy, zapraszanie do świata 200-letniej historii teatru.
  7. Stworzenie pakietów sprzedaży biletu w sieci rekomendowanych hoteli i restauracji z usługą dodatkową, np. wycieczką po kulisach teatru czy możliwością spotkania z artystą.
  8. Nawiązanie współpracy z polskimi i zagranicznymi biurami podróży specjalizującymi się w organizacji wyjazdów kulturalnych.
  9. Rozszerzenie oferty wynajmu łóż o zakup usługi cateringowej. Partnerem do współpracy powinna być doświadczona firma ze swoim zapleczem zajmująca się usługami opartymi na kuchni cateringowej.
  10. Świadczenia dla podmiotów zewnętrznych usług realizowanych w warsztatach teatru: budowa dekoracji czy szycie kostiumów. Rozwiązanie to możliwe jest przy długofalowym planowaniu repertuaru. Potencjał zespołu warsztatów pozwala na produkowanie większej liczby nowych tytułów.
  11. Komercjalizacja wiedzy rzemieślniczej pracowników – jesteśmy świadkami odradzania się kultury rzemiosła w Polsce. W ten proces warto włączyć pracowników teatru, którzy chcieliby odpłatnie w czasie np. wakacji dzielić się swoim doświadczeniem i wiedzą. Widzę duży potencjał w tym przedsięwzięciu, który jednocześnie byłby możliwością uzupełniania kadr o fachowców produkcji teatralnej.
  12. Sklep operowo-baletowy – stworzenie w przestrzeniach teatru sklepu dostępnego zarówno dla widzów jak i przechodniów, osób które weszły do teatru prosto z ulicy. Tego rodzaju rozwiązania funkcjonują w większości liczących się teatrów operowych. Powinna w nim dominować szeroka i zróżnicowana cenowo oferta produktowa, której nieodłącznym atrybutem jest personalizacja. Tę ostatnią chciałbym osiągnąć nie tylko poprzez oczywiste nawiązania do konkretnych tytułów, ale również do samego miejsca i jego architektury. Jak również poprzez kolaboracje z polskimi projektantami i polskimi producentami.

Obecny system sprzedaży i rezerwacji biletów oraz produktów wymaga technologicznego i wizualnego dostosowania – jego przebudowa powinna odpowiadać na oczekiwania użytkowników, tak aby proces zakupowy był intuicyjny i szybki.

Planuję także rozbudowę systemu sprzedaży i usług teatru, włączając to m.in. wycieczki po kulisach, wynajem przestrzeni, usługi cateringowe oraz wypożyczanie kostiumów i rekwizytów, a także inne dodatkowe obszary, które stworzą nowe źródła przychodów własnych dla instytucji.

System wymaga także dostosowania wymogów do ustawy o dostępności cyfrowej i konieczności dostosowania stron internetowych i aplikacji mobilnych do potrzeb osób ze szczególnymi potrzebami.

#### **Zrównoważony rozwój – polityka środowiskowa**

Kontynuacja i dalszy rozwój programów związanych z *sustainability* jako nieodłącznego elementu wspólnoty, angażowania całego zespołu i odpowiedzialności społecznej.

Szkolenia i instrukcje dla zespołów, wyznaczenie osób do wprowadzania i monitorowania procesów redukcji na zapotrzebowanie energii (2024 rok zużycie na poziomie 215 MWatt ) i wykorzystanie energii odnawialnej. Szerokie połacie dachów TWON dają duże możliwości instalacji fotowoltaicznych.

1. Green book – wprowadzenie standardów dla wszystkich działów teatru, od działu technicznego, administracji aż po każdy z zespołów artystycznych
2. Zrównoważone operacje – transport, zarządzanie budynkiem, strefa F&B, do pilnego wprowadzenia elektronicznego obiegu dokumentów
3. Zrównoważone produkcje nowych tytułów – recykling elementów konstrukcyjnych dekoracji, kostiumów, wykorzystanie systemowych rozwiązań budowy dekoracji
4. Zrównoważony budynek – audyt cieplny, energia odnawialna, izolacyjność, energooszczędne dobrze zarządzane systemy, woda, fotowoltaika.

## INWESTYCJE

Inwestycje w infrastrukturę są bardzo ważnym elementem finansowania zachowania bezpieczeństwa pracy i funkcjonalności budynku.

Chciałbym nakreślić obszary ryzyk, z którymi mierzy się dzisiejsza dyrekcja, i które będą przynależne przyszłym władzom teatru:

1. System przeciwpożarowy PPOŻ – najważniejsza i najpilniejsza inwestycja polegająca na dostosowaniu budynku teatru do przepisów przeciwpożarowych (wydzielenie klatek schodowych, oddymianie, systemy SSP, Sap i inne). Obecnie budynek otrzymał od wojewódzkiej straży przeciwpożarowej warunkowe użytkowanie na podstawie prolongaty. Do momentu składania przeze mnie koncepcji programowej zrealizowane zostało około 50% zakresów; pozostałe do wdrożenia oszacowanych zostało na poziomie 35 mln zł. W tej sferze istnieje zagrożenie dla ciągłości misji i programu TWON.
2. Mechanika sceny głównej i sceny kameralnej wraz ze sterowaniem podlegają minimalnym wymaganiom, które aktualnie nie są spełnione i za które odpowiada pracodawca. Technologia sceny jest oparta na myśli technicznej z lat 50-tych, zrealizowanej w latach 60. Wymaga natychmiastowej wymiany ze względu na bezpieczeństwo, a dodatkowo pozwoli na zmniejszenie kosztów eksploatacji i konserwacji przestarzałych urządzeń. W tej sferze istnieje zagrożenie dla ciągłości misji i programu TWON.
3. Modernizacja instalacji elektrycznej w fosie orkiestry.
4. Modernizacja oświetlenia architektury widowni.
5. Modernizacja aparatury oświetleniowej – scena (zużyty park oświetleniowy, konieczny do zwiększenia liczby spektakli i logistyki produkcyjnej).
6. Remont i modernizacja sal chóru, nieremontowanych od odbudowy / zbudowy powojennej teatru.
7. Remont i modernizacja sal baletu, nieremontowane od odbudowy / zbudowy powojennej teatru.
8. Modernizacja kabin reżyserów dźwięku i oświetlenia, nieremontowane od odbudowy / zbudowy powojennej teatru.
9. Modernizacja i dostosowanie Sal Redutowych do prowadzenia działalności edukacyjnej i koncertowej.
10. Budowa wielofunkcyjnej sali prób baletu i opery. Jej powstanie pozwoli na zwiększenie liczby spektakli na scenie głównej i na scenie kameralnej. Powstał projekt budowy 2 sal nad obecnymi salami baletu, teatr uzyskał pozwolenie budowlane które jest ważne i można na tej podstawie uruchamiać budowę sal.
11. Doposażenie w infrastrukturę informatyczną, pozwalającą na w pełni bezpieczne korzystanie z dostępnych kanałów archiwizacyjno-informacyjnych.

Aktualne szacunki całości planowanej na podstawie wniosku złożonego do Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego w 2024 wieloletniej, ale koniecznej inwestycji wskazują na kwotę 250 mln zł.

Stopniową wymianę koniecznych urządzeń i technologii trzeba zaplanować tak, żeby miała jak najmniejszy wpływ na repertuar i codzienne funkcjonowanie teatru.



Zdaję sobie sprawę z tego, że udział instytucji teatru w przychodach powinien się zwiększać wykorzystując wszelkie możliwe sposoby pozyskiwania dodatkowych środków we wszystkich obszarach, własnych w ramach dotacji celowych, ze środków unijnych i sponsoringu.

## LOGISTYKA

Z moich analiz wynika, że w obszarze zwiększenia przychodów własnych teatru możliwe byłoby zwiększenie liczby spektakli z odpowiednim rozdziałem na dwie sceny (Moniuszki i kameralna – Młynarskiego). Wymaga to jednak powrotu do rozmów z Ministerstwem o budowie sal prób, a przede wszystkim zweryfikowania i modyfikacji planów inwestycyjnych o aktualną wiedzę z zakresu technik i metod budowlanych.

Tymczasowym rozwiązaniem byłoby zmiana części przestrzeni magazynów dekoracji na poziomie sceny na sale do prób. Na załączonym planie zaznaczam obszar na sale do prób, uwzględniając wstępną analizę możliwości ich wygospodarowania w obszarze magazynów scenicznych. Chciałbym jednak podkreślić, że oznacza to zmniejszenie powierzchni przestrzeni magazynowej na poziomie „0”.

Koniecznym może się okazać wynajęcie przestrzeni magazynowej na składowanie scenografii dla kilku tytułów, które nie są przewidziane w repertuarze aktualnego sezonu artystycznego.

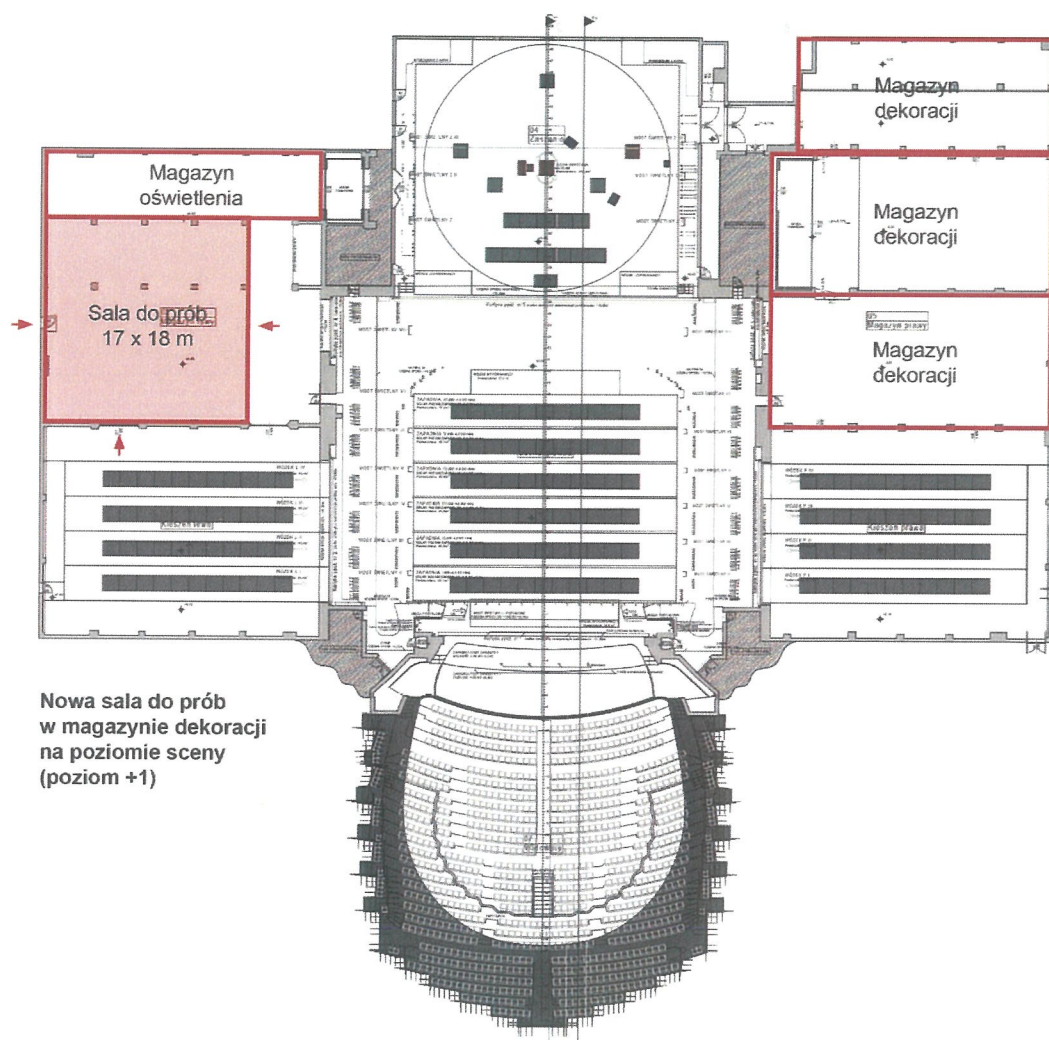
Teatr obecnie dysponuje magazynami na ul. Cybernetyki oraz w Żąbkach pod Warszawą. Wykorzystując środki finansowe z ich sprzedaży możliwe byłoby wybudowanie w najbliższym otoczeniu Warszawy nowej hali magazynowej wraz z zapleczem dla warsztatów teatralnych.

Z najważniejszych procesów dla powyższych konieczne jest:

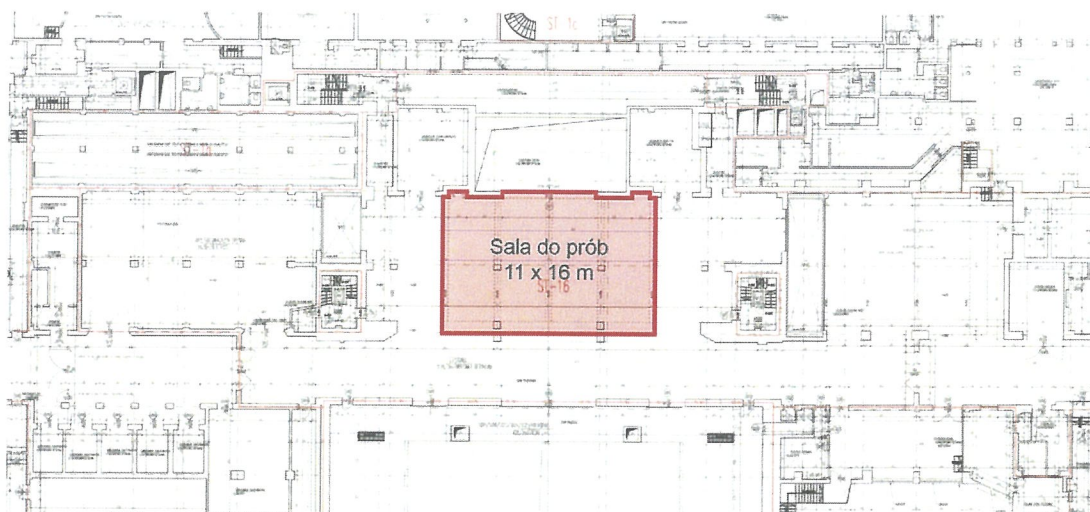
1. Długofalowe planowanie repertuarowe – regularne koordynacje zespołu zarządzania, repertuarowa koncepcja układu pod kątem właściwego zarządzania środkami i zasobami ludzkimi.
2. Opracowanie precyzyjnych wytycznych dla realizatorów (czas na montaż, światła, demontaż). Z mojego 30-letniego doświadczenia pracy na wielu scenach o różnorodnych profilach repertuarowych wiem, że to jest możliwe przy planowaniu pracy artystycznej z wieloletnim wyprzedzeniem. Oznacza to podpisanie obustronnych zobowiązań, które regulują warunki współpracy i pozwalają na monitorowanie procesu powstawania nowych inscenizacji, udziału zespołu technicznego i artystycznego od samego początku procesu. Ograniczenia nie oznaczają niższej jakości artystycznej.
3. Ograniczenie magazynowania w teatrze – przestrzeń magazynowa w Teatrze Wielkim ma służyć tylko tym tytułom, które są częścią aktualnego planu repertuarowego. Tytuły, które nie są w planie repertuarowym, powinny być składowane w magazynach zewnętrznych, co ułatwi logistykę zmian dekoracji na scenie.
4. Budowa sal do prób, wg. mojej oceny i informacji, które mi się udało zebrać istnieje duże prawdopodobieństwo wydzielania istniejącej przestrzeni o pow. 17x18m w magazynie od strony Wierzbowej i przeznaczenia jej na profesjonalną salę do prób z łatwym dostępem elementów scenicznych ze sceny. Druga przestrzeń o wielkości 11x16m jest prawdopodobnie do wygospodarowania w magazynie na poziomie „0” Załączam rysunek obu przestrzeni z ich lokalizacjami. Całość operacji jest wymaga przygotowania projektu, opinii konstruktora i konsultacji z działem technicznym i administracji. Oceniam cały proces projektowo-realizacyjny na 12 - 14 miesięcy. Całość relatywnie szybkiej operacji pozwoli na uwolnienie sceny kameralnej i zaplanowanie repertuaru kameralnych dzieł operowych, baletowych wraz z programem edukacyjnym.
5. Planowanie i optymalizacja pracy zespołów technicznych na scenie i w garderobach - zwiększenie roli kierownika sceny który ma pod sobą planowanie prac, logistyki i zespołów na scenie do obsługi spektakli. Dysponuje i planuje prace całego zespołu obsługi sceny, tapicerów, maszynistów, elektryków, garderobian lub makijażystek.
6. zwiększenie zespołu konstruktorów - przy zwiększeniu ilości tytułów konieczność zwiększenia zespołu działu konstruktorów, którzy projektują elementy dekoracji i efektywność logistyki na scenie. Kluczowe zadania na początku procesu myślenia o technologii i przewidywalności czasowej obecności danego tytułu w repertuarze teatru.

7. wieloletnie planowanie procesu produkcji dekoracji i kostiumów w warsztatach teatru co pozwoli na zwiększenie efektywności, wykorzystania potencjału 100 osobowego wysoko wyspecjalizowanego zespołu specjalistów, rzemieślników - stolarzy spawaczy, tapicerów, malarzy, moderatorów, krawców i innych. Wiąże się to także z doinwestowaniem do wyposażenia warsztatów i zakupu urządzeń pozwalający na częściowe automatyzację procesów, stoły CNC, lub nowoczesne stoły spawalnicze.
8. Inwentaryzacja i recykling elementów dekoracji i kostiumów - koniecznym jest wprowadzenie do obiegu myślenie o środowisku, recyklingu i o redukcji kosztów powstawania nowych produkcji w oparciu o systemowe rozwiązania i recykling materiałów z odzysku. Wprowadzenie ujednoliconego systemu budowy dekoracji w oparciu o systemowe rozwiązania pozwoli konstruktorom na optymalizowanie kosztów, czasu produkcji i czasu prac na scenie.
9. montaż ramp - podnośników rozładunkowych które przyspiesza załadunki i rozładunki dekoracji i poprawia warunki pracy i bezpieczeństwa pracy zespołu obsługującego proces pracy na scenie.
10. wymiana element mechaniki scenicznej i zoptymalizowanie systemów technologii w oparciu o najbardziej uniwersalny sprawdzony na świecie system, opracowany przez doświadczonych europejskich specjalistów. Z doświadczenia wiem że zdarzają się w tym obszarze sytuacje przeinwestowania i wydania sporych środków na nieracjonalne rozwiązania technologiczne.

Koniecznym może się okazać wynajęcie przestrzeni magazynowej dla kilku tytułów które nie są częścią aktualnego sezonu artystycznego.



Nowa sala do prób  
w magazynie dekoracji  
na poziomie 0



## PREZENTACJA PLANOW 2 SAL DO PROB

### ADMINISTRACJA

Moliera 8 - Chciałbym również zasygnalizować nierozwiązaną kwestię budynku mieszkaniowego przy ul. Moliera 8. Obecnie budynek wykorzystywany jest jako zaplecze mieszkaniowe dla młodych artystów baletu lub śpiewaków zakontraktowanych do realizacji spektakli. Na poziomie „0” znajdują się przestrzenie wynajmowane przez teatr jako lokale użytkowe. Istnieje ryzyko utraty budynku i możliwości zarządzania nieruchomością, co z kolei prowadzi do konieczności korzystania z komercyjnie dostępnego zaplecza mieszkaniowo-hotelowego dla przyjeżdżających artystów.

Jestem po rozmowach z przedstawicielami miasta z którymi rozmawiamy o możliwej współpracy.

Plac teatralny - parking podziemny przed teatrem pozwoli uwolnić miejsce przed teatrem i stworzyć plac miejsc tworząc kolejną przestrzeń do interakcji i działań artystycznych teatru z miastem. Powrót do pierwotnej roli miejsca pozwoli na stworzenie kolejnej zielonej strefy i poprawienia warunków funkcjonalno-estetycznych w najbliższym sąsiedztwie teatru.

Miasto oczekuje dialogu z Teatrem Wielkim o funkcji, kształcie i sposobie zagospodarowania placu.

Magazyny dekoracji na ul. Cybernetyki i w Zabkach - obiekty w bardzo złym stanie technicznym z nieuregulowanymi prawami własnościowymi. Dekoracje ulegają degradacji i wymagają częstych i kosztownych napraw. Magazyn na cybernetyki jest w gęsto zabudowanej części Warszawy, działka ma potencjał dla zabudowy mieszkaniowej. Ewentualna sprzedaż pozwoli na budowę nowoczesnych magazynów i rozbudowę warsztatów teatralnych w okolicy Warszawy.

Ośrodek wypoczynkowy Wiartel - Ośrodek wypoczynkowy będący własnością TWON. Dziś wymaga generalnej przebudowy wraz z infrastrukturą (drogi / instalacja wod.-kan.) Prefabrykowana technologia pozwala na szybką i ekonomiczną budowę domków wypoczynkowych z których korzystać mogą pracownicy teatru, równocześnie komercjalizacja pozwala na wynajem obiektów w bardzo atrakcyjnej części Mazur. Do stworzenia master i biznes plan całego przedsięwzięcia.

Administrowanie i ochrona danych osobowych w administracji publicznej, szkolenia adresowane do pracowników operacyjnych instytucji szkoleniowych, zarządzających w sprawie cyberbezpieczeństwa w administracji publicznej, obronności instytucji jest konieczne do prawidłowego

## PODSUMOWANIE

Mam pełną świadomość bardzo złożonego organizmu jakim jest Teatr Wielki i wyzwań, które stoją przed nową dyrekcją, czy to na poziomie ludzkim, operacyjnym lub społecznym. Rozumiem odpowiedzialność i wyzwania związane z jego rozwojem, ale jednocześnie wierzę w dialog, talent i zaufanie, które są kluczowe dla skutecznej i efektywnej pracy zespołowej.

Chciałbym raz jeszcze podkreślić, że moje wieloletnie doświadczenie w multikulturalnym świecie opery, zdobywane zarówno na najważniejszych scenach operowych świata, jak i w procesach projektowania współczesnej przestrzeni budynków, miejsc oraz rewitalizacji historycznych budynków o wysokiej wartości dziedzictwa narodowego, pozwala mi na to, żeby rozwinąć i wykorzystać ogromny potencjał Teatru Wielkiego – Opery Narodowej i jego zespołu.

Jestem głęboko przekonany, że przyszłość tej instytucji musi opierać się na najwyższej jakości artystycznej, nowoczesnym zarządzaniu i otwartości na zmieniające się potrzeby społeczne.

Dziękuję wszystkim, którzy zaangażowali się w rozmowy o przyszłości Teatru Wielkiego – Opery Narodowej, za ich wsparcie, zaangażowanie i otwartość. Razem możemy budować instytucję, która nie tylko pielęgnuje tradycję, ale także śmiało patrzy w przyszłość, inspirując kolejne pokolenia miłośników sztuki operowej i baletowej.

