

Data utworzenia: 27 marca 2025 r.

**PROGRAM DZIAŁANIA
TEATRU IM. STEFANA JARACZA W ŁODZI
NA OKRES DO 31.08.2028 r.**

**Autor:
Paweł Łysak**

Spis treści

- I. DIAGNOZA**
- II. PROGRAM DZIAŁANIA**
- III. WDRAŻANIE PROGRAMU**

I. DIAGNOZA

Wstęp

Teatr im. Stefana Jaracza w Łodzi przez dekady plasował się w ścisłej czołówce polskich scen. Tu tworzyli najwybitniejsi artyści awangardy polskiego teatru: Leon Schiller, Aleksander Zelwerowicz, Jan Kreczmar, Iwo Gall, Edmund Wierciński, Bohdan Korzeniewski, a później Maciej Prus, Jerzy Grzegorzewski, Bogdan Hussakowski. Rangę tej sceny i jej współczesny wymiar przez lata z powodzeniem podtrzymywał Waldemar Zawodniński. Jako asystent Macieja Prusa pozostawałem pod wpływem „kultu Jaracza”, a potem miałem przyjemność tu reżyserować i spotkać się z gronem wspaniałych artystek i artystów.

Dzisiaj, w dobie szybko następujących zmian społecznych i kulturowych, rozwoju województwa i miasta Łodzi, rozbudowy infrastruktury, życia kulturalnego, wyzwań stojących przed artystyczną awangardą, przed Teatrem im. Jaracza stoi kolejna szansa stania się placówką mającą ważny głos w debacie publicznej, będącą artystycznym miejscem dyskusji, polemik, działań edukacyjnych, ale też miejscem emocji, inspiracji i radości. Taki teatr, będący blisko problemów ludzi, teatr na nowy czas, chciałbym tworzyć w Łodzi.

Analiza danych zastanych

Opracowując niniejszy program, postępując zgodnie z wymaganiami formalnymi wskazanymi w ogłoszeniu konkursowym, przygotowałem ocenę danych zastanych, bazując na następującej zgromadzonej dokumentacji: Statut Teatru, Regulamin organizacyjny, sprawozdania finansowe za lata 2022-2024, zestawienie średnich wynagrodzeń pracowników za I półrocze 2024 oraz zestawienia prezentujące liczbę widzów i zrealizowanych spektakli w latach 2022-2024. Przeprowadzona analiza została podzielona na poniższe zagadnienia.

Ocena sytuacji finansowej oraz struktury osiągniętych przychodów

Dokonując oceny otrzymanych sprawozdań finansowych za lata 2022-2024 oparłem się dodatkowo o dane pozyskane z Teatru, informujące o liczbie widzów i liczbie zrealizowanych spektakli w ostatnich trzech latach. Nie sposób bowiem dokonać ogólnej analizy finansowej w oderwaniu od liczby wyprodukowanych premier, zagranych przedstawień czy sprzedanych biletów. Analiza struktury poszczególnych pozycji przychodów i kosztów w łącznym budżecie, wskazuje na bardzo duży udział dotacji (podmiotowych i celowych) otrzymanych z budżetu Województwa Łódzkiego (w granicach 78%-83% wszystkich przychodów), bardzo niski udział dotacji od innych podmiotów (0% w latach 2022-2023 i niecałe 0,5% za rok 2024) oraz stosunkowo niewielki udział przychodów z prowadzonej działalności (około 10%-12%). Jeszcze bardziej niepokojąca jest struktura osiągniętych

przychodów w ostatnich latach. I tak, udział przychodów z działalności merytorycznej (tj. ze sprzedaży biletów) w łącznych przychodach spadł z poziomu 78,5% w 2022 roku, poprzez 73% w roku 2023, do bardzo niskiego poziomu 61% w roku 2024. Zaskakująco duży udział mają natomiast przychody z wynajmu pomieszczeń oraz przychody z reklamy, które odpowiednio w kolejnych latach stanowiły od 21% w 2022 roku, 27% w 2023 roku, do aż prawie 39% w 2024 roku. Oczywiście osiąganie przychodów z wynajmu i działalności reklamowej jest jak najbardziej pożądane, ale proporcje trochę zastanawiają. Szczególną uwagę zwróciłem na rok 2024 – przychody z samego wynajmu pomieszczeń stanowiły wtedy 53% wartości przychodów z działalności merytorycznej. Jest to dość niepokojące, biorąc pod uwagę założenia pierwotnego planu finansowego, który zakładał w 2024 roku osiągnięcie przychodów z prowadzonej działalności na poziomie 3,5 mln zł, natomiast wykonanie wyniosło tylko 2,4 mln zł, czyli niecałe 70%. Z dużą ostrożnością podchodzę zatem do planu finansowego na rok 2025, zakładającego osiągnięcie przychodów na poziomie 3,5 mln zł, gdyż poziom ten może być dość mocno przeszacowany.

Analizując strukturę przychodów i ich wysokość w poszczególnych latach, warto zwrócić uwagę, że niepokojąco spadła liczba organizowanych wydarzeń – z poziomu 325 w roku 2022, poprzez 312 w 2023 roku, do 292 w roku 2024 (z czego spektakle repertuarowe na scenach w siedzibie stanowiły odpowiednio 306, 296 i 247 w kolejnych latach od 2022 do 2024). Spadek ten przekłada się automatycznie na liczbę sprzedanych biletów, a tym samym wysokość uzyskiwanych przychodów, o czym wspomniałem w poprzednim akapicie. Znowu warto popatrzeć na rok 2024, albowiem nie dość, że liczba zagranych spektakli repertuarowych na trzech scenach w siedzibie spada rokrocznie, to dodatkowo liczba sprzedanych na te przedstawienia biletów jest niższa od poziomu roku 2022. Wówczas było to niecałe 31 tys. biletów, w 2023 nastąpił wzrost do niecałych 39 tys., by w roku 2024 spaść do nieco ponad 27 tys.

Kończąc analizę przychodów, chciałbym wskazać na dość niskie wykorzystanie liczby miejsc na widowni w porównaniu do liczby sprzedanych biletów. W poszczególnych latach kształtuje się to następująco:

	2022	2023	2024
Duża Scena	46%	59%	56%
Ryczałtowe Duża Scena	92%	102%	47%
Mała Scena	74%	72%	67%
Scena Kameralna	81%	77%	72%

Uwagę zwraca w szczególności bardzo niski poziom osiągany na Dużej Scenie, na której widownia wypełnia się w nieco powyżej 50%, a na Scenie Małej i Kameralnej jest to około 70%. Świadczy to o niewykorzystanym potencjalnie osiągniętych przychodów ze sprzedaży biletów, co należałoby objąć dodatkową analizą, w szczególności w kontekście wysokości środków przeznaczanych na koszty reklamy. W stosunku do osiągniętych przychodów ze sprzedaży biletów w siedzibie na spektakle repertuarowe, koszty reklamy wydają się być na dość wysokim poziomie, który co roku rośnie. W

2022 roku koszty te pochłonęły 17% przychodów ze sprzedaży, by w 2024 roku stanowić ponad 20% (nie wliczając do wyliczenia wysokości ponoszonej prowizji za sprzedane bilety).

Analizując dane finansowe pod kątem ponoszonych kosztów, na pierwszym planie widać bardzo wysoki udział kosztów wynagrodzeń (w latach objętych analizą kształtował się na poziomie ok. 80%), w tym w szczególności kosztów wynagrodzeń osobowych z pochodnymi (ponad 70%). Co więcej, koszty wynagrodzeń rosły szybciej w ostatnich trzech latach, aniżeli koszty ogółem. Dodatkowo w 2023 roku oraz w planie finansowym na rok 2025 wzrost dotacji podmiotowej jest wartościowo niższy, aniżeli wzrost kosztów wynagrodzeń, przy czym zakładana różnica na rok 2025 wynosi aż 1 mln 662 tys. zł, co być może w założeniach planistycznych miało zostać zniwelowane wzrostem wysokości zakładanych przychodów (jak zaznaczyłem wcześniej, poziom przychodów na 2025 rok jest najprawdopodobniej przeszacowany, patrząc na dane z 2024 roku). Gdyby jednak nie osiągnięto przychodów w planowanej wysokości, może to skutkować w 2025 roku osiągnięciem wysokiej straty finansowej oraz powstaniem problemów z płynnością finansową, co już w trakcie roku powinno wymagać dodatkowej, następczej analizy i kontroli. Poza kosztami wynagrodzeń, udział pozostałych kosztów kształtuje się w poszczególnych latach na podobnym poziomie w stosunku do kosztów ogółem.

Formułując wnioski wynikające z oceny stanu finansowego, w mojej ocenie należy:

- zwiększyć działania mające na celu pozyskanie dodatkowych dotacji nie pochodzących z budżetu Województwa Łódzkiego, w tym m.in. dotacji pochodzących ze środków zagranicznych, jednocześnie rozważyć czy otrzymywane dotacje celowe z budżetu Województwa Łódzkiego nie mogłyby być przekazywane – jako otrzymywane od tego samego organizatora – w dotacji podmiotowej; takie rozwiązanie jest dużo bardziej pragmatyczne, na pewno pozwoliłoby na ograniczenie niepotrzebnej biurokracji, sprawozdawczości oraz poprawę efektywności wydatkowania środków, albowiem środki przekazywane w dotacji podmiotowej są dużo bardziej „elastyczne” w zakresie możliwości ich wykorzystania w przypadku zmiany rodzaju ponoszonych wydatków czy zmieniających się planów działania,
- dokonać przeglądu dotychczas składanych wniosków o dotacje celowe w celu ustalenia tak niskiego poziomu ich otrzymywania w poprzednich latach,
- przeprowadzić analizę spektakli będących w repertuarze Teatru, w tym pod kątem zainteresowania ze strony widzów, co powinno skutkować wyższą frekwencją, tym samym wyższymi przychodami ze sprzedaży biletów,
- przeprowadzić analizę sposobów, kanałów i efektywności prowadzonych działań reklamowych, w szczególności pod kątem ponoszonych kosztów oraz osiągniętej frekwencji, a także powiązać repertuar z ekonomiką eksploatacyjną przedstawień,
- ocenić poprawność szacowania planów finansowych, w szczególności w kontekście planu finansowego na kolejny sezon artystyczny,
- przeanalizować ponoszone koszty stałe instytucji, koszty produkcji premier oraz stopień „samofinansowania” eksploatacji granych przedstawień,

- dokonać analizy sposobu zagospodarowania środków pozostających na rachunkach bankowych, w szczególności w zakresie możliwości uzyskiwania przychodów finansowych z odsetek, albowiem w ostatnich latach przychody te były na bardzo niskim poziomie.

Ocena obecnej struktury organizacyjnej

Obecna struktura organizacyjna Teatru wymaga gruntownej modernizacji i unowocześnienia, aby usprawnić proces realizacji celów instytucji i zapewnić spójność komunikacyjną oraz efektywność działań. Aktualny regulamin organizacyjny nie tworzy logicznego ciągu zależności, co prowadzi do fragmentaryzacji zadań oraz rozmycia odpowiedzialności między poszczególnymi działami i stanowiskami. Najprawdopodobniej pierwotna przyczyna tego stanu rzeczy ma swoje źródło w statucie Teatru, który stanowi, że zastępców dyrektora powołuje nie on, lecz Zarząd Województwa, co może skutkować brakiem sprawczości dyrektora w wybraniu odpowiednich osób, z którymi powinien zgodnie z art. 17 Ustawy o OiPDzK skutecznie zarządzać Teatrem. Powielanie kompetencji dyrektora i jego zastępców w wielu obszarach może skutkować równoległym zarządzaniem i rozproszeniem działań.

Analiza obecnego schematu organizacyjnego wskazuje na nielogicznie rozdzielenie zadań pomiędzy poszczególne działy, co może prowadzić do braku spójności w koordynowaniu działań, rozproszeniu odpowiedzialności i niespójności komunikacyjnej. Przykładowo:

- ograniczenie zakresu działania koordynatora pracy i brak działu impresariatu – np. sceny regionalne koordynować ma dział promocji; w tej koncepcji koordynator planuje tylko zadania działu artystycznego, a jak wiadomo są one ściśle związane z działaniami technicznymi na scenach, wyjazdami i innymi projektami realizowanymi przez teatr,
- rozdzielenie do dwóch różnych pionów zadań programowych, związanych z działaniami działu literackiego i promocji może utrudniać współpracę niezbędną do budowania spójnej narracji artystycznej oraz wizerunku instytucji; promocja każdego teatru jest wszakże ściśle związana z programem jego działalności i wymaga współpracy na każdym etapie planowania; programowanie linii artystycznej, narracji budowanej przez Teatr, dialogu z widownią, jest ściśle związane z kreowaniem wizerunku artystycznego instytucji, jej prestiżem i promocją marki,
- odpowiedzialność za prawa autorskie jest obecnie rozdzielona między dział reklamy, dział literacki oraz koordynatora pracy; prawo autorskie, będące coraz bardziej złożonym obszarem, wymaga specjalistycznego i precyzyjnego zarządzania,
- obecnie dział produkcji ogranicza się do tworzenia dekoracji i kostiumów, pomijając szeroki zakres zadań związanych z nadzorowaniem procesu produkcyjnego, przygotowywaniem umów czy realizacją projektów edukacyjnych, festiwali, kooperacji i działań w sieciach,
- brak wydzielonego działu edukacji jest poważnym mankamentem, zważywszy na to, że obecnie jest on standardem funkcjonowania instytucji teatralnych w Polsce,

- rozdzielne funkcjonowanie Działu Promocji i Reklamy oraz Biura Obsługi Widzów, jednocześnie przyporządkowanie ich zarówno pod Dyrektora, jak i jego Zastępcę ds. Finansowo-Administracyjnych może powodować zarówno problem z koordynacją procesu sprzedażowego, jak i brakiem spójnych rozwiązań w zakresie stosowanej polityki marketingowej; należałoby się zastanowić, czy działy te nie powinny funkcjonować obok siebie, w jednej podrzędności kierowniczej,
- brak pracowni video ogranicza możliwości artystyczne zaangażowanych twórców; takie pracownie funkcjonują obecnie w większości nowoczesnych teatrów.

W moim przekonaniu struktura organizacyjna Teatru imienia Stefana Jaracza jest nielogiczna i niekompletna, a regulamin organizacyjny nie opisuje właściwych procedur i odpowiednich ciągów zależności. Taka sytuacja skutkuje brakiem efektywności działań i otwiera pole do szeregu nieporozumień. Dlatego pilną potrzebą jest wprowadzenie nowej, przejrzystej i efektywnej organizacji Teatru, z nowym układem funkcjonalnym dopasowanym do dobranych przez dyrektora zastępców, odpowiedzialnych za poszczególne komórki organizacyjne, współdziałające między sobą pragmatycznie i skutecznie rozdzielając poszczególne zadania.

Zagadnienia związane z zatrudnianiem i wynagradzaniem pracowników

Teatr Jaracza posiada obecnie bardzo liczną grupę pracowników. Niestety, opierając się na powyżej dokonanej analizie danych finansowych, sprzedażowych oraz danych dotyczących ilości realizowanych wydarzeń, w szczególności spektakli, wydaje się, że ten potencjał ludzki wykorzystywany był w nienależytym stopniu. Dokładna analiza dotycząca stanu zatrudnienia w poszczególnych działach będzie jednak możliwa dopiero po zapoznaniu się z pracownikami oraz ich kompetencjami, co następnie powinno pomóc w stworzeniu precyzyjnej i adekwatnej struktury organizacji pracy w Teatrze. Niewątpliwie jednak, wprowadzenie nowego schematu organizacyjnego może spowodować zmiany kadrowe.

Analiza struktury wynagrodzeń pracowników wskazuje na dużą dynamikę wzrostu płac w stosunku do wzrostu dotacji, o czym wspomniano powyżej. Do analizy posłużono się wyłącznie otrzymanym zestawieniem wynagrodzeń według stanu na połowę 2024 roku. Uwagę zwrócił dość niski poziom zarobków aktorów w stosunku do innych grup pracowniczych, co prawdopodobnie jest związane ze zmniejszoną liczbą granych spektakli. Pamiętać bowiem należy, że wysokość tych zarobków w większości systemów wynagrodzeń stosowanych w polskich teatrach zależna jest od liczby zagranych spektakli, a pośrednio może także zależeć od wpływów z biletów, na które składa się średnia cena biletu oraz osiągnięta frekwencja.

Poza powyższym, należy także przeprowadzić analizę polityki budowania obsad poszczególnych spektakli i następnie racjonalnie ustalać ją do potrzeb i możliwości finansowych, w szczególności w zakresie dopasowania do poszczególnych scen w Teatrze.

Ocena dostępności i efektywnego wykorzystania infrastruktury instytucji

Dostępność nie jest najmocniejszą stroną Teatru im. Jaracza. Na stronie internetowej możemy przeczytać: „Do budynku prowadzą dwa wejścia na parterze – brak możliwości podjazdu dla wózka inwalidzkiego. Brak dostosowań, na przykład pochylni, platform, informacji głosowych, pętli indukcyjnych, a także oznaczeń kontrastowych lub w druku powiększonym dla osób niewidomych i słabowidzących. Brak wyznaczonych miejsc parkingowych dla osób niepełnosprawnych. Brak możliwości skorzystania z tłumacza języka migowego na miejscu lub online”. A przecież zapewnienie pełnej dostępności dla osób z niepełnosprawnościami, zgodnie z ustawą o zapewnieniu dostępności osobom ze szczególnymi potrzebami jest obecnie obowiązkiem instytucji publicznej jaką jest Teatr, tym samym powinno być jednym z priorytetów nowej dyrekcji. Należy przede wszystkim podjąć działania:

- ułatwiające fizyczny dostęp do budynku i przestrzeni Teatru,
- dostosowujące ofertę kulturalną do potrzeb różnych grup osób z niepełnosprawnościami (ruchowymi, sensorycznymi, intelektualnymi, osób neuroróżnorodnych),
- zwiększające świadomość i edukację zarówno wśród osób z niepełnosprawnościami, jak i publiczności ogółem na temat działań dostępnościowych.

Pełniejsze wykorzystanie infrastruktury budynku powinno także zmierzać w dwóch kierunkach:

- możliwie jak największego wykorzystania poszczególnych scen do grania spektakli,
- stworzenia programów edukacyjnych pozwalających na wykorzystywanie infrastruktury Teatru w godzinach poza spektaklami.

Pomimo dokonywanych zakupów inwestycyjnych w ostatnich latach, Teatr im. Jaracza wydaje się nie być dostatecznie wyposażony w nowoczesny sprzęt teatralny, w szczególności w zakresie systemów audiowizualnych (nowoczesne projekcje video) i sprzętu oświetleniowego. Co do stanu budynku, a przed wszystkim scen, bardzo pobieżna ocena, która jest dla mnie możliwa na tym etapie, również rodzi we mnie przekonanie o konieczności dokonania potrzebnych inwestycji w najbliższym czasie.

Ocena obszaru działalności statutowej instytucji

Śledząc program artystyczny Teatru im. Jaracza w ostatnich latach, a wydaje mi się, że nie jest to tylko moja subiektywna ocena, obserwowany jest znaczący spadek poziomu artystycznego. Nie powstały znaczące premiery, które byłyby zauważone przez środowisko teatralne, a wydaje się, że te zrealizowane nie przyczyniły się do zwiększenia widowni, gdyż jak wynika z wcześniejszej analizy, liczba widzów systematycznie spada. Jak pisałem „Jaracz” jako wiodący polski teatr przez lata wyznaczał trendy, dzięki artystom – reżyserom i reżyserkom, aktorkom i aktorom, był gwarantem najwyższej jakości artystycznej. Czas przywrócić mu tę pozycję.

W obecnym programie Teatru niedostateczną funkcję pełnią działania edukacyjne i okołospektaklowe. „Jaracz” powinien być nie tylko miejscem prezentacji sztuki, ale także przestrzenią wspólnoty i kreatywności, otwartą na nowe idee i interdyscyplinarne projekty, co wpłynie na jego promocję, a przede wszystkim na rozwój kultury i społeczności lokalnej oraz międzynarodowej.

Uporządkowania wymagałaby również obecność Teatru Jaracza na scenach regionalnych. Należałoby stworzyć długofalowy program wizyt gościnnych spektakli w tych miejscach z zapewnieniem stałego finansowania. Błędem w mojej ocenie było także zaniechanie organizacji kolejnych edycji festiwalu Nowa Klasyka Europy. Ważną dla teatru, regionu i kultury polskiej byłaby kwestia jego reaktywacji.

Teatr im. Jaracza jest instytucją o dużym potencjale artystycznym i produkcyjnym. Dysponuje świetnym zespołem artystycznym, wykwalifikowanymi i doświadczonymi pracownikami, trzema scenami i zapleczem warsztatów. Jednakże mimo tych zalet, w ostatnich latach traci na znaczeniu i zainteresowaniu widzów. Powyżej przeprowadzona ocena obecnej struktury organizacyjnej, zasobów pracowniczych, infrastrukturalnych oraz działalności merytorycznej pozwala na wyciągnięcie następujących wniosków i stworzenie planu naprawczego:

- podniesienie jakości artystycznej proponowanej oferty repertuarowej,
- zwiększenie liczby prezentowanych spektakli repertuarowych, liczby sprzedawanych biletów, co wraz ze wzrostem frekwencji powinno zwiększyć przychody ze sprzedaży,
- pilne uporządkowanie i reorganizacja struktury organizacyjnej,
- stworzenie działu edukacji,
- stworzenie działu impresariatu i współpracy zagranicznej oraz biura festiwalowego,
- stworzenia pracowni video,
- stworzenie nowoczesnego planu promocji i budowania więzi z widzami (*audience development*),
- podjęcie działań zmierzających do zwiększenia dostępności architektonicznej i programowej Teatru dla osób z niepełnosprawnościami,
- reaktywacja festiwalu i uzupełnienie braków sprzętu niezbędnego do rozwoju artystycznego Teatru.

II. PROGRAM DZIAŁANIA

Planowana działalność artystyczna Teatru – plan premier oraz spektakli w eksploatacji z podziałem na poszczególne sceny (Scena Duża, Mała i Kameralna)

„Opowieści nas więżą, opowieści nas wyzwają, żyjemy i umieramy od opowieści” – napisała Rebecca Solnit. Wierzę, że w turbulentnych czasach, w których przyszło nam żyć, potrzebujemy nowych opowieści, które pozwalają lepiej rozumieć otaczającą nas rzeczywistość, ale też krzepią, inspirują i dają nadzieję. Chciałbym, by Teatr im. Stefana Jaracza w Łodzi pod moją dyrekcją stał

się miejscem, które proponuje **opowieści na czas chaosu** – oparte głównie na współczesnej literaturze spektakle, działania edukacyjne i projekty kontekstowe, które pobudzają wyobraźnię i pomagają odpowiedzialnie reagować na wyzwania współczesności.

W pierwszym sezonie planuję realizację sześciu premier, po dwie na każdą scenę. Elementem, który je łączy, są wyzwania związane ze współczesnym światem i coraz silniej komentowanym polikryzysem. Wszystkie proponowane teksty dają szansę na rozbudowane zadania aktorskie, które dają ciekawe możliwości dla sprawdzonego, wielopokoleniowego zespołu Teatru im. Jaracza. Zakładany szczegółowy plan na pierwszy sezon artystyczny:

Scena Duża:

1. *„Wegetarianka”, adaptacja powieści Han Kang w reżyserii Leny Frankiewicz*

Słynna powieść tegorocznej noblistki opowiada historię młodej kobiety, która postanowiła podążać za własną wizją i żyć według własnych zasad, opowiada o buncie i zmianie. Życ tak, jak się pragnie, jest marzeniem wielu osób. Trzeba mieć tylko odwagę, żeby stanąć twarzą w twarz z trudnościami.

2. *„Przechodząc przez próg zagwizdę”, adaptacja powieści Wiktorii Bieżuńskiej lub „Najgorszy człowiek na świecie” Małgorzaty Halber w reżyserii Katarzyny Minkowskiej*

Katarzyna Minkowska poszukuje historii, które pozwalają przyglądać się relacjom rodzinnym i związanym z nimi uwikłaniom. Bohaterkami obu powieści są młode kobiety w zderzeniu z oczekiwaniami, jakie są im stawiane, a także ich walka o podmiotowość i samostanowienie.

Scena Kameralna:

1. *„Pływalnia” Magdaleny Drab w reżyserii Rafała Sabary*

Sztuka Magdaleny Drab z wielką czułością opowiada o ludziach starych i starzejącym się społeczeństwie, dając szansę stworzenia pełnokrwistych postaci i wykorzystać potencjał starszych aktorów i aktorek.

2. *„Internat”, adaptacja powieści Serhija Żadana w reżyserii Pawła Łysaka*

Adaptacja powieści jednego z najgłośniejszych pisarzy ukraińskich, której tematem jest podróż przez ogarnięty wojną, apokaliptyczny Donbas.

Scena Mała:

1. *„WenDo”, autorski scenariusz studentki reżyserii Barbary Bendyk*

Scenariusz osnuty na podstawie powstałej pod koniec zeszłego wieku metody przeciwdziałania przemocy wobec kobiet i opowiadający jednostkowe historie młodych kobiet, które doświadczyły przemocy.

2. *Autorski scenariusz artystki i aktywistki Magdy Szpecht*

Projekt międzynarodowy łączący sztukę z działalnością badawczą z aktywizmem.

Zależy mi, żeby zebrać wokół „Jaracza” reżyserki i reżyserów potrafiących wykorzystać potencjał wielopokoleniowego zespołu aktorskiego, a jednocześnie zainteresowanych tworzeniem teatru gorącego i niepozostawiającego obojętnym. Dlatego w kolejnych sezonach chciałbym

współpracować m.in. z Grzegorzem Jarzyną, Marcinem Liberem, Anną Smolar, Wiktorem Rubinem, Agnieszką Jakimiak i Mateuszem Atmanem, Pamelą Leończyk, Małgorzatą Wdowik, Ewą Platt. Zależy mi również, by do stworzenia międzynarodowego projektu zaprosić znakomitego portugalskiego reżysera, dyrektora Teatru Narodowego w Lizbonie, Pedro Penima, który wyraził zainteresowanie współpracą. W całej mojej karierze dyrektorskiej ważnym czynnikiem było dla mnie także dawanie szansy rozwoju najmłodszym pokoleniom artystów i artystek i wsłuchiwanie się w ich głos i widzenie świata. Dlatego planuję otwarty nabór projektów, skierowanych do osób studiujących na kierunkach reżyserskich. Chciałbym w tym zakresie namówić do współpracy władze łódzkiej PWSFTViT i warszawskiej AT.

Biorąc pod uwagę, że współczesny świat zmienia się w szaleńczym wręcz tempie, nie chciałbym w tej chwili określać konkretnych tytułów spektakli na przyszłe sezony, wierząc, że teatr, który mówi rzeczy istotne, musi poszukiwać tekstów i innych inspiracji, które żywo rezonują z rzeczywistością. Jak już wspominałem, repertuar opierać będzie się głównie na współczesnej literaturze uzupełnianej klasyką, ale też propozycjami spektakli dla dzieci czy spektaklami o charakterze komediowym i rozrywkowym.

Działalność edukacyjna, (audience development)

Działania edukacyjne nie są jedynie sposobem na wypełnianie jednej z ważnych powinności teatru. Powinny zostać umiejscowione w samym sercu programu artystycznego i stanowić z nim jedność, tłumacząc jego idee, wprowadzając widzów w tematykę spektakli, zachęcając od uczestnictwa i częstych odwiedzin. Te działania dające przestrzeń do refleksji nad kondycją ludzką w aspekcie ekologicznym, społecznym i politycznym, stworzą wokół teatru aurę miejsca przyjaznego, chętnie odwiedzanego, ciekawego i otwartego. Działania edukacyjne o najwyższej jakości powinny zbudować wspólnotę widzów ze wszystkich pokoleń. Chciałbym, aby Teatr Jaracza stał się przestrzenią wspólnoty i kreatywności, łączących ludzi żyjących twórczo i świadomie.

W „Strategii rozwoju województwa łódzkiego 2030” jednym z celów strategicznych jest „rozwój kapitału społecznego”, a szczególnie „budowa zaufania społecznego, rozwijanie postaw społecznych i obywatelskich, rozwijanie wartości rodzinnych”. „Opowieści na czas chaosu” to projekt teatru, który ma na celu nie tylko artystyczne poszukiwania, ale przede wszystkim stworzenie wspólnoty – ludzi, którzy poprzez sztukę mogą odnaleźć głos, nadzieję i nową perspektywę na otaczający świat.

Program edukacyjny teatru powinien rozwijać się w dwóch kierunkach. Po pierwsze, polegać na współpracy z edukacją formalną, czyli formą działań skierowanych do szkół, liceów i przedszkoli oraz nauczycieli i osób pracujących z młodzieżą, a także inicjatywach angażujących osoby indywidualne i grupy. Te działania powinny dotyczyć młodzieży wspierając jej rozwój emocjonalny i społeczny, jak i seniorów ze szczególnym uwzględnieniem dialogu międzypokoleniowego, umożliwiającego wymianę doświadczeń i rozwijanie pasji. Celem tych działań powinno być

rozwijanie tzw. kompetencji przyszłości, takich jak kreatywność, komunikacja czy praca zespołowa, wzmacnianie dobrostanu emocjonalnego i społecznego.

Program działań dla szkół i instytucji edukacyjnych powinien zawierać:

- Warsztaty tematyczne prowadzone we współpracy z psychologami. Zajęcia związane z historią teatru, improwizacją, tworzeniem scenografii czy wystąpieniami publicznymi.
- Dedykowane warsztaty tematyczne do każdego przedstawienia, które umożliwią głębsze zrozumienie jego problematyki i formy.
- Działania kontynuujące i rozszerzające współpracę z lokalnymi szkołami, w ramach której uczniowie zyskają dostęp do warsztatów, spektakli oraz przestrzeni teatralnych, które będą mogły być wykorzystywane do realizacji ich projektów artystycznych.

Program działań dla nauczycieli i pedagogów powinien zawierać:

- „Premiery belferskie” czyli pokazy spektakli połączone z warsztatami dla nauczycieli oraz dostarczaniem materiałów edukacyjnych, które mogą być wykorzystywane w pracy z młodzieżą. Takie działania z powodzeniem realizowałem w prowadzonych przeze mnie teatrach we współpracy z ośrodkami doskonalenia nauczycieli..

Program działań dla widzów indywidualnych powinien zawierać:

- Warsztaty rodzinne o tematyce artystycznej, przyrodniczej i wielokulturowej, które będą promować współpracę międzypokoleniową.
- Grupy warsztatowe, umożliwiające interpretację dzieł teatralnych i realizację ich własnych projektów artystycznych.
- Cykle spotkań i warsztatów, podczas których uczestnicy będą mogli poznawać różne aspekty pracy w teatrze.
- Moim marzeniem jest również stworzenie w Teatrze warsztatowej przestrzeni poświęconej jego historii. Miejsca umożliwiającego zapoznanie się ze zdigitalizowanymi dokumentami bogatego dorobku tej sceny i obecnymi projektami.

Drugim obranym kierunkiem rozwoju programu edukacyjnego winien być konsekwentny rozwój współpracy edukacyjnej z instytucjami kultury w mieście i województwie, zakładający wspólne organizowanie wydarzeń odpowiadających na realne potrzeby lokalnych mieszkańców. Kluczowym elementem tej strategii powinno być także regularne badanie opinii i oczekiwań widzów, co pozwoliłoby na bieżące dostosowywanie oferty edukacyjnej i artystycznej do zmieniających się preferencji publiczności.

W realizacji planów edukacyjnych Teatr im. Jaracza powinien skupić się na zapewnieniu wysokiej jakości działań, a tworzenie zrównoważonych warunków pracy powinno stać się jednym z priorytetów, co przełoży się na wsparcie rozwoju zawodowego i osobistego zespołu. Równocześnie

stworzenie i konsekwentna rozbudowa działu edukacji pozwoli na skuteczne wdrażanie długofalowych strategii i inicjatyw, które wzbogacą ofertę instytucji. Celem wszystkich tych działań jest uczynienie Teatru im. Jaracza przestrzenią otwartą i przyjazną dla każdego – miejscem, w którym sztuka inspirowe do rozwoju osobistego, artystycznego i społecznego.

Działalność promocyjna

Celem strategicznym działalności Teatru im. Jaracza powinno być zachowanie i rozwój widowni, utrzymanie dotychczasowych widzów oraz pozyskanie nowych, w tym grup, które dotąd nie korzystały z oferty teatru. Aktywizacja publiczności powinna odbywać się poprzez działania offline i online. Kluczowym zagadnieniem jest zapewnienie dostępności. Teatr powinien być dostępny dla szerokiej grupy odbiorców – od dzieci, przez młodzież, studentów, seniorów, aż po społeczność imigrancką, pokazując spektakle z napisami, a widzom ze specjalnymi potrzebami oferując takie udogodnienia jak audiodeskrypcja, PJM czy pętle indukcyjne.

Drugim kluczowym zagadnieniem jest dynamiczna strategia cenowa: wprowadzenie kilku kategorii biletów (dla dzieci do 12 roku życia, ulgowe dla młodzieży, studentów i seniorów, bilet normalny), z możliwością skalowania cen w zależności od specyfiki spektaklu (wprowadzając dynamiczne progi cenowe w zależności od Sceny Dużej/Małej/Kameralnej, wielkość obsady czy kosztów eksploatacji danego spektaklu).

Do osiągnięcia celów strategicznych i przyciągnięcia widzów do teatru posłuży konsekwentnie realizowana strategia reklamowo-sprzedażowa. Rozpoczynając od próby zdobycia uwagi widza przez kampanie reklamowe skierowane do osób nieznających repertuaru teatru, wykorzystujące zarówno media tradycyjne, jak i przede wszystkim social media. A także poprzez współpracę z influencerami i tworzenie krótkich materiałów promocyjnych i teaserów spektakli. Takie działania pozwalają na pogłębienie zainteresowania osób, których uwagę zdobędziemy, poprzez regularne publikacje na mediach społecznościowych, blogu teatru, wideo z kulis i wywiadów z twórcami i publikacje treści angażujących. Chciałbym też realizować działania okołospektaklowe w formie warsztatów edukacyjnych, koncertów, debat, czytań scenicznych tekstów, co pozwoliłoby razem przybliżyć szerokiemu gronu odbiorców nasz program.

Następnym krokiem jest skłonienie widzów do rozważenia zakupu biletów. I tu proponujemy korzyści dla nowych widzów, takie jak promocje i zniżki na pierwszy zakup biletu, specjalne oferty dla nowych subskrybentów newslettera, programy lojalnościowe, system zbierania punktów za każdy zakup, wymieniających na nagrody oraz dostęp do zamkniętych prób i specjalnych wydarzeń. Zakupowi powinien sprzyjać wygodny system sprzedaży zarówno stacjonarnej poprzez umożliwienie rezerwacji biletów w kasie, jak i internetowej online poprzez strony www oraz za pomocą aplikacji mobilnych.

Dalszym krokiem będą działania służące zatrzymaniu widza, budujące lojalność i rodzaj orędownictwa, czy tzw. „promocję szeptaną”. Budowaniu relacji służyć powinien stały kontakt z

widzami poprzez newslettery, dedykowane wydarzenia i wcześniejszy dostęp do repertuaru. Dodatkowo chciałbym zachęcać widzów do polecania spektakli znajomym, dzielenia się opiniami, recenzjami i zdjęciami z wydarzeń, co wiązałoby się z otrzymywaniem nagród za rekomendacje.

Chciałbym też, aby kolejną formą promocji programu artystycznego oraz spektakli pełniły partnerstwa i współpraca z lokalnymi instytucjami kultury – Muzeum Sztuki, Teatrem Wielkim, kinami, czy organizacjami pozarządowymi, szkołami, redakcjami i wydawnictwami. Jak już wspomniałem, zadania promocyjne spełniają również szeroko rozumiane działania edukacyjne oraz działania skierowane do publiczności międzynarodowej i imigranckiej, poprzez organizację spektakli z napisami w języku angielskim i ukraińskim. Istotnym elementem jest powinna być też współpraca z organizacjami wspierającymi społeczność migrancką.

Nową drogą do widowni byłby również kanał VOD czyli platforma online. Teatr Powszechny, którym kierowałem, był jednym z pierwszych teatrów w Polsce posiadających taką platformę. Również w Teatrze im. Jaracza planuję stworzenie niezależnego kanału (np. www.vod.jaracz.com), poprzez który widzowie będą mogli oglądać na żywo spektakle, nagrania repertuarowe, debaty i spotkania. Część tych treści dostępna byłaby bezpłatnie (np. nagrania debat), a część odpłatnie, jak na przykład spektakle, co umożliwiłoby docieranie do odbiorców poza granicami miasta czy województwa. Stworzenie takiego kanału wymagałoby inwestycji technologicznych w celu uzyskania wysokiej jakości (4K, doskonały dźwięk), aby zapewnić widzom najlepsze doświadczenia z oglądania spektakli online.

Działaniom promocyjnym towarzyszyć musi monitorowanie efektywności działań i badania publiczności, takie jak:

- analiza danych sprzedażowych poprzez regularny przegląd raportów dotyczących sprzedaży biletów oraz aktywności na platformie VOD,
- badania opinii dzięki współpracy z instytucjami badawczymi (np. Obserwatorium Kultury, Instytut Badań Organizacji Kultury), co pozwoliłoby lepiej poznać oczekiwania i potrzeby widowni,
- dostosowywanie strategii na podstawie opracowywanych wyników badań i feedbacku oraz bieżąca modyfikacja strategii komunikacyjnej i promocyjnej, pozwalająca skuteczniej trafiać do różnych grup odbiorców, w tym w szczególności do tych, którzy dotąd nie odwiedzali Teatru.

Koncepcja promocji opiera się na wielokanałowym podejściu, które łączy nowoczesne technologie (kanał VOD, sprzedaż online) z tradycyjnymi metodami budowania relacji (kampanie lojalnościowe, współpraca z instytucjami kulturalnymi). Kluczowym celem jest zbudowanie silnej, wielopłaszczyznowej relacji z publicznością, która pozwoli nie tylko utrzymać stałych widzów, ale również przyciągnąć nowych odbiorców, zwiększając frekwencję dość niską frekwencję w ostatnich latach. Dzięki kompleksowej strategii, skierowanej zarówno do lokalnych, jak i międzynarodowych widzów, Teatr stanie się dynamiczną platformą kulturalną, otwartą na różnorodne grupy społeczne oraz nowoczesne formy dystrybucji treści teatralnych.

Organizacja instytucji oraz standardy pracy w instytucji

Statut Teatru im. Jaracza stanowi, że dyrektor zarządza teatrem przy pomocy trzech zastępców. W przypadku wygrania konkursu planuję pełnić funkcję dyrektora naczelnego i artystycznego oraz wnieść o powołanie dwóch zastępców, których zakres obowiązków wynikałby z nowo wprowadzonego regulaminu i struktury organizacyjnej. Jak wspominałem w części analizy wstępnej, dopiero po zapoznaniu się z zasobami kadrowymi Teatru (pracownikami oraz osobami współpracującymi) chciałbym zaproponować nowe rozwiązania. Na bazie dotychczasowego rozpoznania, chciałbym wyeliminować problemy zasygnalizowane w analizie wstępnej i stworzyć przejrzystą, logiczną strukturę organizacyjną. Wstępnie wydaje się, że konieczne będzie wprowadzenie następujących zmian:

- wypracowanie jasnych procedur i ciągów zależności, które rozdziela zadania między dyrektora a jego zastępców, eliminując ryzyko wielowładzy, w tym poprzez wydzielenie odrębnych obszarów odpowiedzialności za programowanie, realizację, promocję oraz sprzedaż efektów planowanego programu artystycznego,
- zintegrowanie działu promocji i reklamy z działem obsługi widzów w ramach jednego spójnego pionu odpowiedzialnego za działania sprzedażowe i komunikację, albowiem stoję na stanowisku, że zadania związane z programowaniem artystycznym powinny być realizowane w ścisłej współpracy między działem literackim a działem promocji, aby zapewnić spójność przekazu i wizerunku Teatru,
- rozszerzenie kompetencji działu koordynacji i impresariatu oraz produkcji, aby obejmował on nie tylko tworzenie dekoracji i kostiumów, ale także nadzór nad całym procesem produkcyjnym, koordynację umów oraz realizację dodatkowych projektów, takich jak inicjatywy edukacyjne czy festiwal,
- utworzenie działu edukacji, którego celem będzie współpraca z placówkami oświatowymi, organizacja warsztatów oraz prowadzenie innych działań promujących kulturę teatralną wśród młodszych odbiorców,
- ustanowienie dedykowanego stanowiska lub działu odpowiedzialnego za kompleksowe zarządzanie prawami autorskimi, co pozwoli na bardziej precyzyjne i profesjonalne podejście do tego kluczowego zagadnienia,
- utworzenie i wyposażenie pracowni video, aby umożliwić podniesienie standardów artystycznych spektakli, warsztatów edukacyjnych i festiwalu, a także wsparcie działań działu promocji,
- stworzenie platformy VOD, na której odpłatnie lub darmowo pokazywane byłyby rejestracje spektakli oraz inne materiały promocyjne, reklamowe, edukacyjne czy archiwalne.

Nowa struktura organizacyjna powinna być oparta na pełnym wykorzystaniu potencjału pracowników. Kluczowym elementem sukcesu jest odpowiednie dostrzeżenie i wykorzystanie

kompetencji zespołu. W ramach planowanego przeze mnie procesu modernizacji, w przypadku korzystnego dla mnie wyniku konkursu, pierwszym moim krokiem będą działania mające na celu ocenę kwalifikacji i zdolności pracowników teatru. Dzięki temu możliwe będzie identyfikowanie talentów i potencjału rozwojowego, a co za tym idzie przypisanie odpowiedzialności zgodnie z kompetencjami, co zwiększy efektywność i przejrzystość działań. Chciałbym też realizować szkolenia i programy rozwojowe, które umożliwią pracownikom objęcie nowych, kluczowych ról w reorganizowanej strukturze.

Jestem przekonany, że obecna struktura organizacyjna Teatru im. Jaracza wymaga pilnych zmian w celu stworzenia spójnej, efektywnej i nowoczesnej organizacji, która będzie w stanie skutecznie realizować cele instytucji. Wprowadzenie nowego, przejrzystego modelu zarządzania, opartego na precyzyjnym rozdzieleniu kompetencji oraz pełnym wykorzystaniu potencjału ludzkich zasobów, jest kluczowe dla podniesienia efektywności działań i eliminacji licznych nieporozumień. Modyfikacja struktury organizacyjnej pozwoli na lepsze koordynowanie działań, wzmacnianie wizerunku teatru oraz budowanie silnej, zintegrowanej wspólnoty pracowników, co jest fundamentem dalszego rozwoju instytucji.

Współpraca z podmiotami zewnętrznymi m.in. z organizacjami pozarządowymi

Współpracę z podmiotami zewnętrznymi rozumiem bardzo szeroko. W trakcie moich trzech dyrekcji w kolejnych teatrach rozwijała ona coraz szersze kręgi, dotycząc współpracy lokalnej i regionalnej z lokalnymi instytucjami kultury i organizacjami pozarządowymi i wyższymi uczelniami, współpracy na poziomie krajowym z festiwalami i innymi teatrami na zasadach gościnności i koprodukcji oraz na poziomie europejskim w ramach międzynarodowych sieci współpracy. Chciałbym wykorzystać wypracowane dotychczas przez mnie doświadczenia i kontakty w Teatrze im. Jaracza. Uważam, że Teatr powinien inicjować współpracę na wielu polach z instytucjami i organizacjami miejskimi, ogólnopolskimi i międzynarodowymi, tworząc w ten sposób silne środowisko opiniotwórcze złożone z najwybitniejszych przedstawicieli inteligencji, działaczy społecznych i artystów. Ma to na celu wypracowywanie modelu interdyscyplinarnego działania, które w przemyślany i spójny sposób łączyłoby pracę teatralną, pracę popularyzatorską oraz refleksję, ale przede wszystkim działało na rzecz promocji instytucji i pozwalało nagłaśniać jej działalność i repertuar, a przez to prowadziło do pozyskiwania nowych widzów.

Rodzaje planowanej przez mnie współpracy można podzielić na cztery obszary:

- Współpraca międzysektorowa dotycząca obszaru tematycznego programu artystycznego, pozwoliłaby sformułować tematy debat społecznych i inicjatyw obywatelskich. Poprzez współpracę z ważnymi instytucjami (Muzeum Sztuki w Łodzi), uczelniami (Wyższa Szkoła Filmowa oraz wydział dramatu UŁ) i organizacjami działającymi w sferze kultury (Fundacja Liberté!) chciałbym skupić wokół Teatru im. Jaracza jak najszersze środowisko intelektualistów

i intelektualistek z różnych dziedzin i wspólnie stworzyć miejsce kulturotwórcze w szerokim rozumieniu, pomagające w zdobywaniu wiedzy i rozwoju intelektualnym mieszkańców.

- Współpraca wojewódzka i miejska polegałaby głównie na goszczeniu i wymianie imprez innych instytucji i organizacji pozarządowych. Teatr jako miejsce skupiające i stymulujące działalność artystyczną i obywatelską powinien, w miarę swoich możliwości i wolnej przestrzeni, być otwarty na instytucje pozarządowe, współdziałać z nimi i dawać im miejsce na wartościowe inicjatywy – koncerty, mini- festiwale, itp. Takie współdziałanie nie tylko buduje pozycję teatru jako miejsca inicjującego i stymulującego życie kulturalne, ale także przy skromnych środkach budżetowych, znacząco wzbogaca program. Ważnym aspektem tej współpracy jest również kooperacja ze scenami regionalnymi: MOK w Piotrkowie Trybunalskim, MDK w Skierniewicach, MDK w Sieradzu, MDK w Radomsku.
- Współpraca ogólnopolska powinna polegać na współpracy z innymi teatrami i realizowaniu koprodukcji i wspólnych inicjatyw. Istotna w tym zakresie jest również obecność na festiwalach, będąca znaczącym elementem mojej działalności w Warszawie. Chciałbym również podjąć współpracę z wydawnictwami (m.in. Pauza, Wielka Litera, Karakter, ArtRage) w zakresie promocji najciekawszych premier literackich. Planuję również dążyć do podjęcia współpracy z najważniejszymi ośrodkami naukowymi w całym kraju, tym bardziej, że coraz częściej w teatrze powstają projekty oparte na szczegółowym *researchu* lub specjalistycznych badaniach podejmowanych w jakiejś dziedzinie.
- Współpraca międzynarodowa polegająca na uczestnictwie w europejskich sieciach teatralnych, koprodukcjach międzynarodowych i udziale w prestiżowych festiwalach i gościnnych pokazach zagranicznych.

Międzynarodowy festiwal teatralny

Moją wieloletnią działalność w sieci Prospero zrzeszającej 19 najważniejszych europejskich teatrów i festiwali oraz w sieci mitos21, nawiązane tam kontakty i zaufanie chciałbym wykorzystać do reaktywacji ważnej inicjatywy Teatru im. Jaracza, a mianowicie festiwalu Nowa Klasika Europy w odnowionej formule. Inicjatywa taka przyczyniłaby się niezawodnie do wzmocnienia pozycji tej instytucji i byłaby niezwykle ważnym wydarzeniem nie tylko na mapie województwa, ale i całej Polski. Brak w naszym kraju międzynarodowego festiwalu teatralnego jest odczuwany i dyskutowany od dawna w środowisku.

Moje kontakty, wiedza i doświadczenie w pozyskiwaniu środków unijnych i zapewnienia o przychylności ze strony Ministerstwa Kultury są gwarancją, że we współpracy i z pomocą finansową Urzędu Marszałkowskim bylibyśmy w stanie odnowić to ważne i znaczące przedsięwzięcie. Formułę festiwalu widziałbym w cyklu dwuletnim z pierwszą edycją w 2027 roku. Jako ważna polska scena, Teatr im. Stefana Jaracza w Łodzi powinien stać się istotną marką w skali międzynarodowej.



Sposób finansowania planowanej działalności

Realizacja zaplanowanych działań wiąże się nieodzownie ze znalezieniem źródeł finansowania. Przedstawiona na wstępie niniejszego Programu analiza sytuacji finansowej zakończona została przedstawieniem wniosków w zakresie niezbędnych do wykonania działań. Podsumowując swoje plany w tym zakresie, Teatr powinien opierać się na następujących źródłach finansowania:

- przychody ze sprzedaży biletów – z przedstawionej analizy wynika, iż udział przychodów w przychodach ogółem powinien się zwiększyć, w szczególności w zakresie przychodów ze sprzedaży biletów na spektakle repertuarowe Teatru,
- dotacja podmiotowa z budżetu Województwa Łódzkiego jest na pewno podstawowym źródłem finansowania Teatru, przy czym wzrost dotacji w kolejnych latach powinien być indeksowany odpowiednio do wzrostu kosztów prowadzenia działalności, w szczególności rosnących kosztów wynagrodzeń (w tym płacy minimalnej),
- dotacje celowe od innych instytucji – należy zidentyfikować przyczyny niskiego udziału tych dotacji w finansowaniu Teatru w poprzednich latach, a następnie zintensyfikować starania o uzyskanie tego źródła finansowania w kolejnych sezonach,
- finansowanie premier w formie koprodukcji z innymi podmiotami, teatrami – pozwoli to zaoszczędzić posiadane środki finansowe lub też umożliwi realizowanie przedstawień, których Teatr samodzielnie nie byłby w stanie sfinansować ze względu na zakres realizowanej produkcji,
- przychody z wynajmu pomieszczeń o charakterze innym,
- wnioskowanie o dotacje celowe na zakupy inwestycyjne oraz modernizacje,
- wnioskowanie o środki pochodzące z KPO, Ministerstwa Kultury oraz środków zagranicznych.

Chciałbym podkreślić, że w ramach działań dotyczących współpracy, szczególnie tej międzynarodowej, należy wykorzystać możliwość pozyskiwania dotacji na ten cel z programów Komisji Europejskiej „Kreatywna Europa”. W ten sposób tylko w ostatnich latach udało mi się pozyskać dla projektów realizowanych w Teatrze Powszechnym w Warszawie 420 tysięcy euro. Poza tym ważne w kontekście starań o dofinansowanie są relacje z instytucjami narodowymi – Goethe Instytut, Austriackim Forum Kultury, Fundacją Współpracy Polsko-Niemieckiej, z którymi przez ostatnie lata zrealizowałem dziesiątki projektów. Także w nowej politycznej rzeczywistości moje kontakty z Instytutem Adama Mickiewicza i Ministerstwem Kultury weszły na bardzo dobrą drogę.

Założone cele krótkoterminowe (pierwszy sezon):

- zapoznanie się z przeprowadzonymi w ostatnich latach kontrolami, celem sprawdzenia czy na dyrektorze Teatru nie ciąży obowiązek wynikający z otrzymanych zaleceń pokontrolnych,
- zmiana struktury organizacyjnej Teatru i dopasowanie jej do planów ujętych w niniejszym Programie,

- analiza i ewentualna aktualizacja/modyfikacja zastanych w Teatrze regulaminów i aktów wewnętrznych, kontrola czy wszystkie wymagane prawem akty zostały wprowadzone,
- stworzenie nowych działów (minimum działu edukacji, impresariatu, video),
- wyprodukowanie 6 premier,
- rozpoczęcie przygotowań do organizacji nowej edycji festiwalu (zdobycie promes na finansowanie),
- uporządkowanie współpracy ze scenami regionalnymi (zwiększenie aktywności na każdej ze scen),
- dokonanie analizy kanałów i form sprzedaży oraz promocji i reklamy, co powinno skutkować zwiększeniem osiąganych przychodów ze sprzedaży i frekwencji,
- zwiększenie liczby granych spektakli, w dopasowaniu do możliwości finansowych Teatru,
- analiza struktury kosztów działalności Teatru, w szczególności pod kątem opracowywanych planów finansowych w kontekście dotychczasowej realizacji (urealnienie planowania),
- przeprowadzenie analizy stanu kadrowego Teatru i dopasowanie zasobów do zaproponowanego i wprowadzonego nowego regulaminu organizacyjnego.

Założone cele długoterminowe:

- odbudowanie pozycji artystycznej Teatru,
- zwiększenie źródeł finansowania Teatru w formie dotacji i dofinansowań pochodzących ze środków ministerialnych, środków zagranicznych oraz innych podmiotów finansujących działania kulturalne,
- zwiększenie wpływów z biletów,
- zwiększenie liczby prezentowanych spektakli repertuarowych,
- zwiększenie liczby widzów i frekwencji na spektaklach,
- zrealizowanie 17 premier w całej kadencji (5 premier w roku organizacji festiwalu i po 6 w pozostałych sezonach artystycznych),
- realizacja co najmniej jednej koprodukcji międzynarodowej,
- prezentacja co najmniej trzech spektakli wyjazdowych na najważniejszych festiwalach teatralnych,
- stworzenie stałego Festiwalu Teatralnego w edycji co dwa lata.

III. WDRAŻANIE PROGRAMU

Pierwszym moim krokiem po ewentualnej wygranej powinno być zapoznanie się z załogą i z problemami wynikającymi z lat poprzednich. Ważną kwestią byłoby zażegnanie ewentualnych konfliktów, o których wiem jedynie z publikacji i ze słyszenia. Myślę, że moja 25-letnia praktyka dyrektorska i znajomość realiów teatralnych będzie w tym pomocna.

W kwestii wdrażania nowego programu artystycznego istotne byłoby zapoznanie się ze spektaklami będącymi w repertuarze Teatru i podjęcie decyzji dotyczących ich dalszej eksploatacji. Propozycje twórców zgłoszonych przeze mnie w niniejszym Programie są z nimi potwierdzone po wstępnych rozmowach. Należałoby precyzyjnie i konkretnie ustalić obsady i zespoły tworzące przedstawienia. Konieczne jest bliższe zapoznanie się ze stanem technicznym infrastruktury Teatru i wynikającymi z tego potrzebami, możliwościami i ograniczeniami.

W zakresie sposobu organizacji pracy Teatru, należy w pierwszej kolejności przyjąć nowy regulamin organizacyjny z nowym schematem obejmującym wprowadzenie proponowanych działów edukacji, impresariatu i pracowni video. Założenia nowego schematu organizacji powinny być poprzedzone analizą zasobów kadrowych oraz zatrudnieniem zastępców dyrektora. Równocześnie trzeba będzie przeprowadzić procedury związane z aktualizacją innych aktów wewnętrznych, w tym regulaminów pracy i wynagradzania.

W zakresie sprzedaży i reklamy, potrzebne będzie przeprowadzenie szybkiej analizy obecnych kanałów dystrybucji, ich efektywności, wdrożenie nowych działań promocyjnych, rozwinięcie komunikacji poprzez media społecznościowe, w tym współpracy z influencerami, którzy coraz efektywniej wpływają na zainteresowanie przygotowywanej przez teatry oferty. Nowo stworzony dział edukacji powinien podjąć działania zmierzające do rozszerzenia współpracy ze szkołami, celem zbudowania nowego kręgu młodych odbiorców wraz z przystosowanymi dla nich wydarzeniami.

Po dokonaniu analizy potrzeb infrastrukturalnych, należy podjąć starania w zakresie pozyskania środków na zakupy inwestycyjne, aplikując m.in. w programach Komisji Europejskiej i programach Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego, instytutach narodowych i KPO. W związku z koniecznością dopasowania infrastruktury oraz oferty dla osób z niepełnosprawnością, niezbędne będzie poszukiwanie dedykowanych programów dofinansowań.

Trzyletnia kadencja to krótki okres dla działań teatru, szczególnie teatru z tak długą i wielką tradycją. To również niedługi czas na wprowadzenie planu naprawczego i uzyskanie konkretnych rezultatów. Dołożę jednak wszelkich starań, aby w tym okresie „Jaracz” zabłysnął pełnym blaskiem.

Podpis kandydata

Warszawa, 27 marca 2025