



**KONCEPCJA PROGRAMOWO-  
ORGANIZACYJNA DLA TEATRU  
IM. WOJCIECHA  
BOGUSŁAWSKIEGO  
W KALISZU**

**Magda Grudzińska**  
LUTY 2017

## I. MISJA, CELE STRATEGICZNE I RAMOWY PROGRAM NA 3 SEZONY ORAZ PLAN WSPÓŁPRACY

Moja koncepcja programowa dla Teatru im. Wojciecha Bogusławskiego w Kaliszu opiera się na dwóch filarach. Pierwszym z nich jest wiedza dotycząca funkcjonowania Teatru w relacji z widzami (zwłaszcza lokalnym, z miasta i regionu) oraz pogłębiona znajomość potrzeb lokalnej widowni, nabyta podczas trzech lat sprawowania funkcji dyrektorskiej w kaliskim teatrze. Drugi filar to przywiązanie do idei teatru publicznego oraz idei misji publicznej. Teatr realizujący taką misję to instytucja dostępna, starająca się dotrzeć do jak najszerszej grupy widzów (ze szczególnym uwzględnieniem grup zagrożonych wykluczeniem z kultury), otwarta, ale też promująca wysokie standardy myślowe i artystyczne, przywiązana do kryterium jakości, nieustannie podejmująca dialog z publicznością. Instytucja publiczna musi wywiązać się z dwóch zadań: angażować się w rozmowę z widzami, przekonać widza do siebie, a jednocześnie unikać konkurencji z komercyjnymi formami kultury popularnej. Aby te dwa warunki zostały spełnione, teatr musi dysponować szeroką rozpiętością repertuarową. Teatr w Kaliszu jest jedynym teatrem w mieście (oraz w regionie południowej Wielkopolski) – musi oferować więc bogatą ofertę, która trafi do rozmaitych grup docelowych. Jednocześnie, jest teatrem z ogromnymi tradycjami, teatrem, którego widownia udowodniła, że potrafi docenić nie tylko sprawne rzemiosło, ale także artystyczne wyzwania czy nawet eksperymenty. Bardzo istotne jest dla mnie budowanie wizerunku Teatru poza Kaliszem i regionem – a raczej kontynuacja tej pracy, która zaczęła przynosić już efekty w postaci zewnętrznych recenzji, zaproszeń na prestiżowe festiwale czy nawet wyróżnień – jednak jest to przede wszystkim teatr dla miasta i regionu, teatr, który powinien odpowiadać na potrzeby lokalnej widowni i z tą widownią podejmować wspólny wysiłek twórczej rozmowy o świecie.

Powyższe przemyślenia są dla mnie punktem wyjścia dla koncepcji programowej, której formułę można określić jako „**teatr różnorodności**”. Szeroka oferta repertuarowa łączy się tu jednak ze ścisłym programowaniem – skonstruowanym tak, aby zabezpieczyć artystyczną instytucję publiczną przed przypadkowością i brakiem spójnej koncepcji, a jednocześnie otworzyć się na jak najwięcej grup docelowych potencjalnych widzów. Zgadzam się bowiem ze zdaniem Magdy Piekarskiej, wrocławskiej dziennikarki: „Teatr publiczny tym się różni od scen prywatnych, że otrzymuje finansowanie na produkcję spektakli, które nie realizują biznesowego modelu, ale artystyczne założenia”.

Każdy sezon programowany będzie według ścisłego wzorca. Co sezon planuję realizację sześciu premier, ułożonych według poniższej formuły.

Każdy sezon musi zawierać:

1. **Jeden spektakl** będący realizacją polskiej klasyki dramatycznej (lub adaptacją polskiej klasycznej prozy) – to istotne, aby publiczność nieustannie konfrontowała się z wartościami konstytutywnymi dla swojej kultury.

2. **Jeden spektakl** będący realizacją tekstu zagranicznego, w tym tekstów klasycznych (lub adaptacji zagranicznej prozy) – ponieważ kultura to dziedzina umożliwiająca przekraczanie narodowych barier i szukania porozumienia ponad ustalonymi wąsko podziałami.
3. **Dwa spektakle** realizujące ideę „nowych dramaturgii” – czyli oparte na nowych tekstach dla teatru, scenariuszach stworzonych specjalnie na zamówienie instytucji, a nawet spektakle, które za swój punkt wyjścia obierają nie tekst, ale tzw. metodę „pisanie na scenie”, tworzenie na podstawie improwizacji i innych tego typu metod. Te spektakle to szczególnie ukłon w stronę nowoczesności, podtrzymywanie kierunku, w jakim obecnie rozwija się teatr w Polsce i na świecie – rozmowa o współczesności prowadzona współczesnymi środkami. Reguła dodatkowa: co najmniej jeden z tych spektakli rocznie musi spełniać kryteria pozwalające starać się o zakwalifikowanie do Konkursu na Wystawienie Polskiej Sztuki Współczesnej. Ten program, organizowany przez Instytut Teatralny, jest nie do przecenienia jeśli chodzi o promocję teatru poza kontekstem lokalnym. Komisja Konkursu ma obowiązek recenzować obejrzone spektakle – zapewnia to uwagę krytyków i zwiększa szanse na poszerzenie grona widzów. Spektakle docenione w Konkursie otrzymują także częściowy zwrot kosztów produkcji – teatr ma szansę na pozyskanie w ten sposób dodatkowego dofinansowania.
4. **Jeden spektakl** będący propozycją dla dzieci (co roku dla innej grupy wiekowej młodych i najmłodszych widzów). Produkowanie artystycznych spektakli dla dzieci jest niezwykle istotną częścią realizacji misji publicznej – związanej z edukowaniem i wychowywaniem świadomych, czynnych uczestników i współtwórców kultury, świadomych uczestników i uczestniczek debaty publicznej.
5. **Szósty spektakl** w sezonie to propozycja dodatkowa: w dwóch przypadkach związana z realizowaniem spektakli w koprodukcji z innymi teatrami (co pozwala na poszerzenie zakresu funkcjonowania teatru, twórczą wymianę z innym zespołem aktorskim oraz podzielenie kosztów finansowych), w jednym przypadku spektakl dla „najmłodszych”, najmłodszych widzów (zrealizowany za mojej dotychczasowej dyrekcji *NIEB* okazał się niezwykle potrzebnym i obleganym przez widzów spektaklem), który wymaga realizacji przez specjalistę w tej dziedzinie.

Poniżej przedstawiam ramowy plan trzech sezonów. Jest on ułożony według wyrazistej formuły, a jednocześnie pozostawia miejsce na inwencję zapraszanych twórców czy też czynniki związane z rozwojem sztuki scenicznej w Polsce (pojawienie się nowych nazwisk, umożliwianie wejścia w zawód debutantom). Co istotne – wszyscy wymienieni z nazwiska twórcy zadeklarowali chęć współpracy ze mną i Teatrem im. Wojciecha Bogusławskiego w Kaliszu. Ponadto, lista nazwisk reżyserskich to nie tylko lista wybitnych twórczyń i twórców – zapraszani artyści wybierani są także pod kątem swoich umiejętności w zakresie pracy

z aktorem. Kalisz, miejsce jedyne w Polsce festiwalu poświęconego sztuce aktorskiej, powinien być wzorcowym ośrodkiem rozwoju aktorskiego rzemiosła, sztuki oraz idei zespołowości. Kolejne produkcje Teatru przemyślane są nie tylko pod kątem atrakcyjnej i wysoko jakościowej oferty dla widowni, ale także pod kątem rozwoju zespołu aktorskiego.

### **SEZON 2017/2018**

Sezon ten zaplanowany został szczegółowo – jednak należy liczyć się z ewentualnymi zmianami, wynikającymi z niemożności w tym momencie zagwarantowania wymienionym twórcom pracy (nie pozwala na to brak kontraktu dyrektorskiego na następny sezon) i, w rezultacie, z podjęcia przez nich ofert pracy w innych teatrach.

1. Premiera na Scenie Kameralnej – spektakl z nurtu „nowych dramaturgii” zrealizowany przez duet reżysersko-dramatopisarski, Katarzynę Dworak i Pawła Wolaka. Twórcy, wywodzący się z legnickiego Teatru im. Heleny Modrzejewskiej, reprezentują oryginalny model autorskiego „teatru opowieści”. W przystępnej dla widza formule wystawiają napisane przez siebie teksty, które łączą opowieść o codzienności ze szczególną odmianą współczesnego tragizmu. Twórcy byli wielokrotnie doceniani za swoją pracę, m.in. spektakl *Druga śliska od traw* przyniósł im nagrodę w Konkursie na Wystawienie Polskiej Sztuki Współczesnej, a *Gdy przyjdzie sen* nagrody na Festiwalu Dramaturgii Współczesnej „Rzeczywistość przedstawiona” w Zabrze.
2. Premiera na Dużej Scenie – tekst zagraniczny: *Kabaret*, spektakl muzyczny, nawiązujący do słynnego filmu Boba Fosse’a, według libretta Joe Masteroffa, na podstawie tekstów Christophera Isherwooda i Johna Van Drutena, reżyseria Jerzy Jan Połński (doświadczony realizator widowiskowych spektakli o charakterze muzycznym, który już spotkał się z kaliskim zespołem podczas pracy nad świetnie przyjętą galą z okazji 80-lecia odbudowy gmachu Teatru).
3. Premiera na Scenie Kameralnej – spektakl z nurtu „nowych dramaturgii” przygotowany przez Jakuba Skrzywanka, jednego z najgłośniejszych reżyserów najmłodszego pokolenia. Za swój debiutancki spektakl *Cynkowi chłopcy* na podstawie reportażu Swietłany Aleksijewicz (Teatr im. Jerzego Szaniawskiego w Wałbrzychu) otrzymał nagrodę na Konfrontacjach Młodych m-teatr w Koszalinie. Produkcja pokazywana była na licznych prestiżowych festiwalach, m.in. na Boskiej Komedii w Krakowie. Młody twórca (współpracujący m.in. z Teatrem Powszechnym w Warszawie) prezentuje oryginalne podejście do sztuki zaangażowanej społecznie, tworzonej z myślą o szerokiej widowni.
4. Premiera na Scenie Kameralnej – spektakl dla dzieci w reżyserii Laury Słabińskiej, młodej twórczyni specjalizującej się w spektaklach dla najmłodszych (tytuł do ustalenia z reżyserką).

5. Premiera na Dużej Scenie – tekst z kanonu polskiej klasyki w reżyserii Anety Groszyńskiej. Groszyńska zdobyła rozgłos jako oryginalna inscenizatorka polskiej klasyki (jej *Lalka* z teatru w Bielsku-Białej została nagrodzona w konkursie „Klasyka Żywa”) oraz reinterpretatorka kanonu polskiej kultury (spektakl *Zapolska Superstar* z Teatru im. Jerzego Szaniawskiego w Wałbrzychu, nagradzany i prezentowany na licznych festiwalach, wzbudził także bardzo pozytywny oddźwięk widowni podczas Kaliskich Spotkań Teatralnych w 2016 roku). Reżyserka współpracowała ostatnio m.in. z Narodowym Starym Teatrem w Krakowie.
6. Premiera na Scenie Kameralnej – koprodukcja z Teatrem Współczesnym w Szczecinie, instytucją, która od wielu lat cieszy się wysoką renomą (i znakomitym zespołem aktorskim) pod dyktando Anny Augustynowicz. Tytuł i reżyser do ustalenia we współpracy ze szczecińskim Teatrem.

### **SEZON 2018/2019**

1. Premiera na Dużej Scenie – spektakl dla dzieci, reżyser i tytuł do ustalenia.
2. Premiera na Scenie Kameralnej – autorski spektakl z nurtu „nowych dramaturgii” przygotowany przez Michała Buszewicza. Buszewicz to jeden z najciekawszych artystów polskiej sceny: jako dramaturg zdobył rozgłos współtworząc wielokrotnie nagradzanych *Aktorów żydowskich* (reż. Anna Smolar), był wieloletnim współpracownikiem reżyserki Eweliny Marciniak oraz etatowym dramaturgiem Narodowego Starego Teatru. Jako reżyser zrealizował tam m.in. głośną *Kwestię techniki*, pokazywaną na licznych festiwalach (także podczas KST w 2016 roku).
3. Premiera w Malarni – spektakl dla „najmłodszych”, reżyser do ustalenia (wybrany spośród specjalistów w tej dziedzinie).
4. Premiera na Dużej Scenie – spektakl na podstawie tekstu zagranicznego zrealizowany przez Agnieszkę Glińską, jedną z najważniejszych polskich artystek teatru, wybitną inscenizatorkę Czechowa, Horvatha i McDonagha, współpracującą z licznymi scenami w kraju (m.in. z warszawskim Teatrem Narodowym), słynącą ze znakomitej pracy z aktorem.
5. Premiera na Scenie Kameralnej – spektakl z nurtu „nowych dramaturgii” przygotowany przez Annę Karasińską, autorkę prawdziwych hitów teatralnych ostatnich lat (wielokrotnie nagradzana *Ewelina płacze* z TR Warszawa, *Drugi spektakl* z Teatru Polskiego w Poznaniu), twórczynią operującą unikatowym językiem teatralnym, podejmującą w przystępnej formie tematy związane ze współczesnymi lękami i tożsamością, w szczególnie sposób angażujące widownię.

6. Premiera na Scenie Kameralnej – realizacja polskiej klasyki. Chcę zaproponować adaptację wybranego tekstu Stanisława Lema – autora świetnie sprawdzającego się w teatrze, eksponującego oświeceniowy nurt w polskiej kulturze. Reżyser do ustalenia.

## SEZON 2019/2020

1. Premiera na Dużej Scenie – spektakl z nurtu „nowych dramaturgii”, autorskie przedstawienie Anny Smolar, tegorocznej laureatki Paszportu Polityki w kategorii „Teatr”. Empatyczne przedstawienia Smolar – *Aktorzy żydowscy*, *Dybuk*, *Mikro-Dziady*, *Henrietta Lacks* – stały się prawdziwą teatralną sensacją ostatnich lat. Jej kaliski spektakl *Najgorszy człowiek na świecie*, zrealizowany pod koniec 2016 roku, cieszy się ogromnym uznaniem publiczności oraz krytyki, został już też zaproszony na kilka festiwali, w tym prestiżowe Warszawskie Spotkania Teatralne.
2. Premiera na Scenie Kameralnej – spektakl dla dzieci. Reżyser i tytuł do ustalenia.
3. Premiera na Scenie Kameralnej – spektakl z nurtu „nowych dramaturgii”, w reżyserii debiutującego reżysera/reżyserki. Umożliwianie debiutów młodych twórców to część realizacji misji teatru publicznego.
4. Premiera na Scenie Kameralnej – spektakl na podstawie tekstu zagranicznego, inscenizacja *Trzech sióstr* Antona Czechowa, arcydzieła światowej dramaturgii, podnoszącego m.in. tematy centrum i peryferii, zagadnień istotnych w lokalnym, kaliskim kontekście. Realizacja tego dramatu Czechowa jest także nawiązaniem do historii Teatru im. Wojciecha Bogusławskiego i legendarnych *Trzech sióstr* w reżyserii Izabeli Cywińskiej. Reżyser do ustalenia.
5. Premiera na Dużej Scenie – spektakl na podstawie polskiej klasyki, realizacja adaptacji *Rękopisu znalezionego w Saragossie* Jana Potockiego, perły polskiej i międzynarodowej literatury, niezwyklej powieści przygodowej, która może stać się kanwą dla widowiskowego spektaklu muzycznego, jednocześnie podejmując ważne zagadnienia wielokulturowości i sytuując polską kulturę w samym sercu europejskiej myśli. Reżyser do ustalenia.
6. Premiera na Scenie Kameralnej – koprodukcja z wybranym teatrem.

Ten ramowy plan trzech sezonów będzie mógł zostać rozszerzony o dodatkowe premiery realizowane w ramach **Sceny Inicjatyw Aktorskich**. Są to zazwyczaj produkcje niskobudżetowe, często o lżejszym charakterze, tak jak właśnie przygotowywany w kaliskim teatrze spektakl muzyczny *Byłaś serca biciem. Piosenki Andrzeja Zauchy i Marka Grechuty* (premiera zaplanowana jest na 24 marca br.)

Ponadto, tak jak do tej pory, **Teatr im. Wojciecha Bogusławskiego powinien być teatrem uczestniczącym aktywnie w życiu miasta**, teatrem służącym społeczności lokalnej i odpowiadającym na jej potrzeby, inicjującym dyskusje o otaczającym świecie i zmieniającej się rzeczywistości, teatrem obecnym i zaangażowanym. Teatr powinien proponować więcej, obudowywać spektakle szeregiem dodatkowych działań: warsztatami, spotkaniami ze specjalistami z różnych dziedzin, dyskusjami, wystawami, pokazami filmów czy koncertami, które będą tworzyć dla spektakli szeroki kontekst i pokazywać, że przedstawienie teatralne nie jest abstrakcyjnym dziełem sztuki do podziwiania, ale zaproszeniem do rozmowy na tematy, które nas dotyczą. Za ten program dodatkowy nadal będzie odpowiedzialny pedagog teatru. Teatr również powinien włączać się w rozmaite wydarzenia, dziejące się w mieście i regionie (np. Noc Kultury czy inne przedsięwzięcia, proponowane przez lokalne samorzady), udostępniać swój budynek na ciekawe inicjatywy, jak i z tego budynku wychodzić. Powinien aktywnie szukać odbiorców i partnerów, zarówno biorąc udział w przedsięwzięciach organizowanych przez inne podmioty, jak i inicjować nowe, integrować i zapraszać do współpracy. Zamierzam kontynuować współpracę z Ośrodkiem Doskonalenia Nauczycieli, uczelniami, Uniwersytetem III Wieku, szkołami, przedszkolami, innymi instytucjami kultury, Urzędem Miasta Kalisza oraz różnymi organizacjami pozarządowymi, z którymi w ciągu ostatnich lat zrealizowaliśmy wiele wspólnych projektów. Teatr nadal też powinien zapraszać, w miarę możliwości i potrzeb, na spektakle z tłumaczeniem na Polski Język Migowy i z audiodeskrypcją dla osób niewidomych oraz prowadzić Małą Malarnię dla rodziców, którzy nie mają z kim zostawić dzieci, a chcieliby przyjść na przedstawienie. Uważam, że kierujący teatrem publicznym mają obowiązek usuwania kolejnych przeszkód, uniemożliwiających różnym grupom społecznym uczestniczenie w ofercie artystycznej i kulturalnej.

Drugim najważniejszym zadaniem Teatru im. Wojciecha Bogusławskiego, poza tworzeniem repertuaru, jest **organizacja Kaliskich Spotkań Teatralnych**. Dalszy rozwój festiwalu jest ściśle zależny od wysokości środków, które uda się na niego pozyskać. W tym momencie czekamy na decyzję Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego, dotyczącą wniosku, który złożyliśmy na kolejne trzy edycje KST. Wystąpiliśmy o znacznie wyższe dofinansowanie niż do tej pory i jeśli decyzja będzie pozytywna, możliwe będzie poszerzenie programu festiwalu, w tym również o spektakle zagraniczne (w czym niewątpliwie przydatne będzie moje wieloletnie doświadczenie w prowadzeniu międzynarodowego festiwalu – Krakowskich Reminiscencji Teatralnych), jak też zadbanie o większą promocję festiwalu na skalę ogólnopolską. Jeśli jednak budżet (na który składa się, oprócz dotacji z MKiDN, dotacja od Miasta Kalisza, środki pozyskane od sponsorów oraz środki własne Teatru) pozostanie na podobnym poziomie jak do tej pory, to utrzymany zostanie kierunek nadany festiwalowi pod moją dyktando: odświeżona formuła, która zakłada prezentowanie „nowych wyzwań” – przemian zachodzących współcześnie w sztuce aktorskiej – oraz zapoznanie kaliskiej publiczności z osiągnięciami artystów z całej Polski: od wielkich teatrów z dużych miast po ciekawe przedstawienia realizowane w miastach monoteatralnych. Chciałabym kontynuować także inne wprowadzone przeze mnie zmiany: powoływanie co roku jury społecznego, które

razem z jury profesjonalnym ogląda i ocenia spektakle (pomysł ten świetnie zafunkcjonował i coroczny nabór wzbudza ogromne zainteresowanie); tworzenie programu festiwalu we współpracy z kuratorem (dzięki temu możliwy jest wybór faktycznie reprezentatywny dla polskiego teatru); pokazywanie – poza konkursem – spektakli mistrzowskich i spektakli poszerzających definicję sztuki aktorskiej oraz utrzymywanie cen biletów na przystępnym poziomie (dzięki temu widownia festiwalowa jest znacznie bardziej urozmaicona, pojawiło się wiele młodych osób, a frekwencja na ostatnich dwóch edycjach przekraczała 100%, nawet na spektaklach „bez gwiazd”).

## **II. OPTIMALIZACJA PRACY I ZATRUDNIENIA ORAZ EFEKTYWNE WYKORZYSTANIE ZASOBÓW LUDZKICH TEATRU**

Optimalizacja struktury organizacyjnej Teatru, którą przeprowadziłam w pierwszych dwóch sezonach mojej obecnej kadencji dotyczyła m.in. stanowisk kierowniczych (w tym zastąpienia stanowiska Zastępcy Dyrektora Kierownikiem Operacyjnym) oraz reorganizacji działów (m.in. Działu Organizacji Widowni, Promocji i Impresariatu). Powyższe zmiany usprawniły funkcjonowanie instytucji i wprowadziły mechanizmy umożliwiające dynamiczne reagowanie i dostosowywanie się, zwłaszcza w zakresie promocji i działań impresaryjnych, do zmian w obecnych formach uczestnictwa w kulturze. Aktualizacji poddano również główne dokumenty instytucji, m.in. regulamin organizacyjny i regulamin wynagradzania. Obecnie trwają prace nad aktualizacją regulaminu pracy. Mimo początkowych planów wprowadzenia systemu zadaniowego dla Działu Technicznego, po dogłębnym przeanalizowaniu wszystkich uwarunkowań, zrezygnowałam z tego, natomiast usprawnione zostało funkcjonowanie obowiązującego systemu równoważnego.

Wraz z uruchomieniem nowej odsłony strony internetowej uruchomiono również Biuletyn Informacji Publicznej Teatru, gdzie można znaleźć obowiązującą aktualnie dokumentację instytucji, informacje o zamówienia publicznych, oferowanych miejscach pracy i inne. Wprowadzona została również nowa identyfikacja wizualna Teatru (wraz z nową stroną internetową), nowe kanały komunikacji z widownią oraz optymalizacja bieżących kosztów produkcji materiałów graficznych (zamiast zlecenia przygotowywania ich przez zewnętrznego grafika, co było bardzo kosztowne, często też generowało problemy z terminowością, pracownik już wcześniej zatrudniony na stanowisku specjalisty ds. promocji i reklamy został wysłany na dodatkowe szkolenia i teraz większość materiałów graficznych jesteśmy w stanie przygotowywać sami). Optymalizacji (tutaj: zmniejszeniu) uległa również ilość etatów na stanowisku inspicjenta: w związku z odejściem pracownicy na emeryturę, nie przyjęto nikogo na jej miejsce. Wraz z przejściem na emeryturę dotychczasowej kierowniczki Działu Administracyjnego na to stanowisko awansowała dotychczasowa specjalistka ds. kadr, a z kolei na jej stanowisko nie przyjęto nikogo, tylko obowiązki zostały podzielone i przekazane specjalistce ds. księgowości i płac oraz sekretarce. Dalszego zmniejszania ilości etatów nie



przewiduję, natomiast dzięki dalszym systematycznym szkoleniom zespołu będzie możliwe ciągłe usprawnianie pracy oraz podejmowanie nowych wyzwań i dostosowywanie się do dynamicznie zmieniającej się rzeczywistości.

W teatrze repertuarowym koszty wynagrodzeń pracowników artystycznych oraz technicznych mają swoją specyfikę. Pracownicy ci otrzymują z tytułu umowy o pracę stałą część wynagrodzenia, drugą część stanowi iloczyn stawki za zagranie (obsługę) w jednym przedstawieniu oraz liczby przedstawień. Stawki są zróżnicowane i zależą od stopnia skomplikowania zadań. Z tego punktu widzenia optymalizacja pracy polega na takim doborze repertuaru, który nie spowoduje przekroczenia zaplanowanych kosztów z tytułu wynagrodzeń. Optymalizacja pracy i zatrudnienia zespołu artystycznego będzie bezpośrednio wynikać z planów repertuarowych. Warunkiem powodzenia tych planów jest posiadanie zespołu, którego poziom zawodowy, liczebność i dyscyplina pracy pozwolą realizować powzięte zamierzenia, bowiem zbyt częste korzystanie z aktorów gościnnych generuje rosnące koszty, zarówno produkcji (aktor etatowy przygotowuje rolę w ramach obowiązków etatowych, natomiast gościnny musi za to otrzymać honorarium, jak również na czas trwania pracy trzeba mu zapewnić zakwaterowanie), jak i eksploatacji (stawki za zagranie w spektaklu aktorów gościnnych są wyższe od aktorów etatowych) – może też sprawiać problemy z dostosowaniem planów repertuarowych teatru do indywidualnych zajętości aktorów gościnnych.

Dalsza optymalizacja pracy i zatrudnienia związana jest ściśle z wyzwaniem, jakim jest niski poziom płac pracowników instytucji kultury w Polsce. Utrzymywanie się tego poziomu płac może odbić się w najbliższym czasie na utrzymaniu motywacji pracowników. Z biegiem czasu zwiększa się też konkurencyjność miejsc pracy oferowanych przez inne branże. Mam świadomość, że zagadnienie to wykracza poza kompetencje pojedynczego dyrektora teatru, a nawet jednej instytucji samorządowej, pragnę jednak podkreślić, że jako dyrektor będę czynnie wspierać inicjatywy międzyresortowe i międzyinstytucjonalne, wspierające uregulowanie kwestii płac pracowników instytucji kultury i artystów.

### **III. GOSPODAROWANIE ŚRODKAMI FINANSOWYMI, POZYSKIWANIE ŚRODKÓW ZE ŹRÓDEŁ ZEWNĘTRZNYCH ORAZ EFEKTYWNE WYKORZYSTANIE ZASOBÓW RZECZOWYCH TEATRU**

Podstawą gospodarki finansowej teatru jest plan finansowy – główne narzędzie służące gospodarowaniu środkami finansowymi oraz efektywnemu wykorzystaniu zasobów instytucji. Źródła finansowania są następujące: dotacja podmiotowa organizatora; dotacje celowe (zarówno od organizatora, jak i Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego oraz innych podmiotów finansów publicznych); przychody własne (bilety, sponsorzy, wynajem, inne).

Celem teatru repertuarowego (w zakresie gospodarowania środkami finansowymi) jest maksymalizacja zróżnicowania repertuaru, przy danych ograniczeniach budżetowych oraz innych ograniczeniach, w tym osobowych. Teatr publiczny, nienastawiony na zysk, maksymalizuje liczbę widzów przy zachowaniu poziomu artystycznej jakości spektakli w repertuarze. Aby sprawnie gospodarować środkami finansowymi, konieczny jest dobrze prowadzony bieżący monitoring i analiza przychodów w oparciu o przyjęty plan finansowy, plan programowo-usługowy oraz szczegółowy plan merytoryczny. Należy dokonywać ciągłej kontroli kosztów przez oszczędne i celowe dokonywanie wydatków z uwzględnieniem zrealizowanych przychodów oraz kontroli wskaźników płynności finansowej, odzwierciedlających zdolności instytucji do regulowania zaciągniętych zobowiązań na określony termin. Zamierzam nadal, tak jak podczas obecnej kadencji, prowadzić gospodarkę finansową Teatru w sposób rozważny i efektywny – o tym, że tak jest faktycznie świadczą dodatnie wyniki finansowe (2015 – 359 734, 11 zł; 2016 – 199 941,39 zł) oraz rosnący stan środków pieniężnych (2014 – 2 491 678,32 zł; 2015 – 2 815 127,04 zł; 2016 – 3 153 784,96 zł).

Po dużych inwestycjach dotyczących obu scen Teatru, przeprowadzonych przez moich poprzedników, obecne zapotrzebowanie na prace modernizacyjne jest dużo mniej obciążające Teatr finansowo. Tym niemniej zasoby rzeczowe Teatru (gmach główny, Scena Kameralna wraz z budynkiem administracyjnym, magazyn, Dom Aktora i inne lokale mieszkaniowe, jak również wyposażenie techniczno-sprzętowe) wymagają nieustających remontów i nakładów. Dzięki rosnącemu stanowi środków pieniężnych jesteśmy przygotowani na różnego rodzaju awarie, jak i mamy możliwość przeznaczania zgromadzonych środków własnych na cele inwestycyjne. Ponadto, część działań (związanych np. z modernizacją systemu załadunkowego na Scenie Kameralnej) planowane jest w oparciu o środki zewnętrzne lub współpracę z lokalnymi partnerami.

Teatr w ciągu mojej obecnej kadencji sprawnie pozyskiwał środki zewnętrzne na różnego rodzaju projekty dodatkowe i ten kierunek chciałabym utrzymać. Dzięki projektom dodatkowym możliwe jest uatrakcyjnianie oferty Teatru, poszerzanie zakresu niezwykle ważnych w kontekście misji teatru publicznego działań edukacyjnych, a także likwidowanie barier związanych z dostępnością instytucji oraz zwiększanie kompetencji zespołu pracowników. Ponadto, Teatr dysponuje jednymi z najbardziej prestiżowych i atrakcyjnych przestrzeni w mieście, które wynajmuje na zasadach komercyjnych, o ile nie koliduje to z wykonywaniem podstawowych obowiązków statutowych instytucji. Zamierzam też nadal dbać o pozyskiwanie sponsorów i utrzymywanie dotychczasowych, jednak trzeba sobie zdawać sprawę, że mecenat prywatny w Polsce funkcjonuje wciąż na poziomie minimalnym, a ponieważ teatr publiczny oferuje jakość artystyczną i prestiż, natomiast jego potencjał komercyjny nie jest duży (nie może konkurować z wydarzeniami masowymi), to pole działania w tym zakresie jest ograniczone.