

AUTORSKI PROGRAM DOTYCZACY KONCEPCJI DZIAŁANIA TEATRU MUZYCZNEGO W ŁODZI NA LATA 2025-2028

Marcin Zawada

Wstęp

Prezentowana koncepcja funkcjonowania Teatru Muzycznego w Łodzi jest efektem wieloletnich obserwacji i doświadczeń, a także licznych konsultacji z pracownikami Teatru. Wynika ona ze znajomości programu artystycznego Teatru, łódzkiej publiczności oraz historii instytucji w kontekście środowiska teatralnego, a zwłaszcza musicalowego.

Priorytetem dla mnie będzie wysoka jakość artystyczna wszystkich przedsięwzięć repertuarowych i okołorepertuarowych.

Dokument spójny jest z Polityką Rozwoju Kultury dla Miasta Łodzi 2030+ oraz Strategią Rozwoju Miasta Łodzi 2030+.

Zainspirowany potencjałem Teatru Muzycznego w Łodzi, pragnę zaproponować ofertę opartą na wartościach takich jak otwartość, innowacyjność, współpraca i dialog. Wizja ta zakłada stworzenie nowoczesnej instytucji, która nie tylko będzie realizować projekty artystyczne, ale także pełnić istotną rolę edukacyjną i społeczną. Dzięki szerokiemu partnerstwu Teatr wyjdzie poza utarte schematy, angażując się w inicjatywy o szerszym zasięgu.

Moim celem jest, aby Teatr stał się miejscem przyjaznym i otwartym dla mieszkańców Łodzi, regionu i całego kraju, a jednocześnie zyskał silną pozycję na teatralnej mapie Polski.

Koncepcja ta opiera się na modelu zarządzania, w którym połączone są efektywność menedżerska i spójna wizja programowa. Propozycje zawarte w kolejnych rozdziałach bazują na doświadczeniach w transformacji instytucji zarówno pod względem artystycznym, jak i organizacyjnym, a tym samym stanowią realną ścieżkę rozwoju Teatru. W procesie tworzenia tej koncepcji uwzględniłem także dokumentację finansową, programową i organizacyjną Teatru, jak również miejskie strategie rozwoju, w szczególności Strategię Rozwoju Miasta Łodzi 2030+.

Historia Teatru Muzycznego w Łodzi

Teatr Muzyczny w Łodzi rozpoczął swoją działalność w 1945 roku pod nazwą Teatr Muzyczny „Lutnia”. Działalność Teatru zainaugurowano wystawieniem komedii muzycznej „Podwójna buchalteria”. Teatr działał początkowo przy ul. Nawrot, a następnie przy ul. Piotrkowskiej 243. Pierwszym jego dyrektorem został Władysław Szczawiński,



który pełnił tę funkcję do 1951 roku. W 1951 roku teatr zmienił nazwę na Państwową Operetkę Łódzką, a jego dyрекcję objął Antoni Bachliński, który kierował placówką do 1977 roku. Repertuar obejmował przede wszystkim dzieła Imre Kálmána i Franza Lehára, a w późniejszych sezonach także Johanna Straussa oraz Jacques'a Offenbacha. Wśród wystawianych operetek znalazły się m.in. „Wesoła wdówka”, „Kraina uśmiechu” oraz „Cygańska miłość”. W 1958 roku miała miejsce premiera musicalu „Kiss Me Kate” Cole'a Portera, pierwszego amerykańskiego musicalu wystawionego w Teatrze. W 1959 roku kierownictwo artystyczne objęła Jadwiga Kenda, co stało się kolejnym momentem przełomowym w historii Teatru. Kenda i Bachliński angażowali się w budowanie zespołu Operetki Łódzkiej, jednocześnie troszcząc się o rozwój kadry. Działania podejmowane przez Jadwigę Kendę miały na celu przekształcenie instytucji w nowoczesny teatr mający w repertuarze nie tylko operetki, ale także musicale, rewie i spektakle dla dzieci.

W 1964 roku teatr przeniósł się do nowej siedziby przy ul. Północnej 47/51, co przyczyniło się do jego dalszego rozwoju. Repertuar teatru nadal stanowiły przedstawienia operetkowe, komedie i spektakle musicalowe.

W 1980 roku dyrektorem teatru został Rajmund Ambroziak. Za jego kadencji odbyła się pierwsza polska premiera musicalu „Skrzypek na dachu” (1983).

Od 1994 do 2006 roku dyрекcję teatru sprawował Wiesław Ostojki. W tym okresie wystawiono m.in. musical „Człowiek z La Manchy” (1998) i nową inscenizację „Skrzypka na dachu” (1999), która grana jest po dziś dzień.

W 2006 roku dyrektorem teatru została Grażyna Posmykiewicz. W latach 2007-2011 przeprowadzono generalny remont teatru. W kolejnych latach teatr zrealizował liczne premiery, w tym m.in. musicale „Wonderful Town” (2011), „Jesus Christ Superstar” (2014) i „Les Misérables” (2017). Podczas kadencji Grażyny Posmykiewicz (dyrektorami artystycznymi byli kolejno Zbigniew Macias i Jakub Szydłowski) zaczęto grać głównie musicale anglosaskie i polskie spektakle muzyczne dla widowni dorosłej i dla dzieci. Repertuar uzupełniały koncerty i występy gościnne. Wśród występujących pojawiali się etatowi aktorzy i wyłaniani w castingach wykonawcy gościnni.

W 2024 roku odbyła się premiera musicalu „Dracula”, a we wrześniu 2025 roku Teatr przygotował światowy hit – musical „Mamma Mia!”. Obecnie repertuar Teatru planowany ze znacznym wyprzedzeniem, co wydatnie usprawnia jego funkcjonowanie.

Plan organizacyjno-finansowy Teatru

Działając w oparciu o Statut i Regulamin Organizacyjny Teatru zamierzam dostosować model zarządzania do realnych potrzeb i możliwości (także finansowych) instytucji. W obliczu obecnej sytuacji konieczne są zmiany obejmujące ograniczenie kosztów stałych, optymalizację struktury przychodów oraz uzależnienie kosztów zmiennych od

generowanych wpływów poprzez tworzenie precyzyjnych biznesplanów dla poszczególnych projektów. Istotnym krokiem będzie również zwiększenie kontroli nad finansami poprzez lepsze planowanie wydatków i uszczelnienie systemu zarządzania budżetem.

Priorytety:

- Castingi jako standard dla ról wymagających szczególnych kompetencji; pierwszeństwo dla zespołu etatowego.
- Szkolenia i warsztaty pracownicze – element koncepcji organizacyjnej (AI, anty-mobbing, obsługa widowni).
- „Niania w teatrze” – nowa usługa równoległa do wieczornych spektakli.
- Audyty dostępności z udziałem osób starszych i osób ze specjalnymi potrzebami; szkolenia dla obsługi widowni w zakresie właściwego reagowania oraz zapewniania wsparcia tym osobom.
- Systematyczna zmiana wizerunku Teatru - dbanie o poprawę estetyki wnętrza (w okresie wakacyjnym w roku 2026 planowana jest zmiana mocno wysłużonej tapicerki foteli na widowni).

Największe przedsięwzięcia powinny już na etapie planowania zakładać pozyskiwanie środków zewnętrznych, co nie wymaga stworzenia dodatkowego stanowiska odpowiedzialnego za takie działania. Współpracę ze sponsorami oraz budowanie relacji z mecenasami kultury musi podjąć dyrektor. W styczniu 2025 rozpocząłem współpracę z Teatrem Muzycznym w Łodzi w zakresie pozyskiwania środków sponsorskich (także rzeczowych), reprezentując Teatr jako pełnomocnik dyrektora. Starania te przyniosły już udaną współpracę z Galerią Łódzką i firmą kosmetyczną M'ONDUNIQ.

Zastępca dyrektora ds. artystycznych odpowiadał będzie, jak dotychczas, za tworzenie polityki repertuarowej teatru, przy czym ostateczna decyzja o kształcie repertuaru zależna będzie od możliwości organizacyjnych i finansowych instytucji oraz od przewidywanego zapotrzebowania na dany tytuł. W mojej ocenie Teatru Muzycznego w Łodzi nie stać na produkcje, na które popyt wygaśnie w czasie krótszym niż 3 do 5 lat.

Zastępca dyrektora ds. inwestycyjno-technicznych, przy obecnym poziomie eksploatacji budynku i infrastruktury technicznej, będzie odpowiedzialny za skrupulatne zaplanowanie remontów siedziby i inwestycji w wyposażenie technologiczne sceny. Stan obecny pokazuje znaczące zużycie infrastruktury, która jest eksploatowana nieprzerwanie od zakończenia remontu w 2011 roku.



W zakresie finansowania modernizacji planuję aplikowanie do Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego (np. „Infrastruktura kultury”).

W miarę możliwości ograniczę zatrudnianie aktorów i muzyków zewnętrznych i skupię się na maksymalnym wykorzystaniu artystów etatowych. Niezbędne role będą uzupełniane w drodze transparentnych castingów.

Koncepcja repertuarowa Teatru

Chciałbym, aby Teatr Muzyczny był miejscem oferującym przedstawienia dla publiczności szukającej przede wszystkim spektakli musicalowych. W repertuarze nie może zabraknąć także przedstawień familijnych, które cieszą się ogromnym zainteresowaniem. Teatr dysponuje własnym zespołem i konsekwentnie będę budował repertuar oparty na jego potencjale, uzupełniając go – w razie potrzeby – o aktorów gościnnych. Praktyka i badania publiczności pokazują, że taki model najlepiej sprawdza się w większości teatrów musicalowych. Tylko w przypadku ról wymagających specyficznych predyspozycji wokalnych lub aktorskich przewiduje się castingi uzupełniające. Dobór obsady będzie zawsze uzależniony od jakości artystycznej i możliwości wykonawców. Kontynuowana będzie linia musicalowa jako wiodąca w repertuarze Teatru.

Chciałbym, aby Teatr Muzyczny zachował dotychczasowy charakter repertuaru dla widowni dorosłej, ale równocześnie pamiętał o publiczności dziecięcej i szkolnej. Szczególnie zależy mi na tym, by młodzi widzowie mieli możliwość poznawania dzieł światowego i polskiego teatru muzycznego.

We wrześniu 2025 roku odbyła się premiera musicalu „Mamma Mia!” z piosenkami zespołu ABBA. Spektakl uzyskał doskonałe recenzje, a bilety na kolejne miesiące rozeszły się w całości, co wymagało dołożenia dodatkowych terminów. W repertuarze zaplanowanym na bieżący sezon znajdują się także spektakle z poprzednich sezonów: „Tadek na tropach Minotaura”, „Skrzypek na dachu” (ze zmianami w obsadzie), „Drakula” i „Madagaskar”.

W grudniu 2025 roku zaplanowana jest premiera spektaklu dla dzieci „Szafa Pana Perraulta”, opartego na bajkach Charlesa Perraulta, w reżyserii Justyny Zar. Autorem adaptacji jest Jakub Szydłowski, a scenografię i kostiumy przygotowała Ilona Binarsch. W lutym 2026 rozpoczną się próby zarzueli „Luisa Fernanda”, przygotowywanej wspólnie z Akademią Muzyczną w Łodzi. Premiera odbędzie się 21 marca 2026 roku, a spektakl wyreżyseruje Zbigniew Macias. W sezonie jubileuszowym planowane są również koncerty Orkiestry Teatru Muzycznego w Łodzi z udziałem solistów, w tym pierwszy zatytułowany „Damy Operetki” (kolejny – „Salonowy Król” odbędzie się w kolejnym miesiącu), nawiązujący do repertuaru dominującego w poprzednich dekadach.

W sezonie 2025/2026 roku Teatr Muzyczny w Łodzi świętuje 80-lecie istnienia. Wśród wydarzeń podsumowujących tę rocznicę znalazły się wspomniane koncerty, spotkania i wykłady, wystawa i wydawnictwo ukazujące transformację Teatru oczami pracowników. Cały jubileuszowy sezon będzie okazją do interesujących i wartościowych spotkań: widzów, pracowników (także tych dawnych), sympatyków i dobroczyńców. Trwa akcja zbierania pamiątek związanych z historią Teatru. Wkrótce, pragnąc podkreślić rangę jubileuszu, przedstawię rekomendacje do odznaczeń Zasłużony Kulturze Gloria Artis dla wyróżniających się pracowników.

W załączniku nr 1 do koncepcji (stanowiącym tajemnicę przedsiębiorstwa w rozumieniu art. 11 ust. 4 Ustawy o zwalczaniu nieuczciwej konkurencji z dnia 16 kwietnia 1993 r.) znajduje się lista planowanych realizacji. Zestawienie to prezentuje obszary artystycznych poszukiwań i stanowi mapę tematów oraz tropów teatralnych, a także obejmuje listę reżyserów wstępnie deklarujących chęć współpracy z Teatrem.

Należy podkreślić, że propozycje tytułów i nazwisk reżyserów mają charakter otwarty – nie wyczerpują one wszystkich elementów programu na najbliższe pięć lat. Sytuacja repertuarowa pozostaje dynamiczna, a ostateczny kształt planu będzie na bieżąco aktualizowany. Scena Kameralna pozostanie przestrzenią dla mniejszych form artystycznych – recitali, koncertów i premier kameralnych. W repertuarze znajdą się spektakle skierowane do nastolatków, dotyczące ważnych problemów społecznych, takich jak przemoc w rodzinie, mobbing czy presja rówieśnicza. Powstanie także stała scena muzyczna dla najmłodszych widzów, tworzona siłami etatowych pracowników Teatru. Za stronę merytoryczną tego przedsięwzięcia odpowiadać będzie edukatorka teatralna Magdalena Szuster. Scena Kameralna stanie się również miejscem cykli edukacyjnych oraz pokazów spektakli zaproszonych w ramach Festiwalu „OFF-Północna”.

Pracujemy nad planami przystosowania Sali Kameralnej do potrzeb najmłodszych odbiorców – dzieci w wieku 0-5 lat. Przedstawienia te wymagają specjalnego podejścia, zarówno w warstwie scenicznej, jak i muzycznej (bezwzględnie granej na żywo). Narracja jest uproszczona, często zastępuje się słowa dźwiękiem i obrazem, a poziom głośności dostosowany jest do percepcji maluchów. Aktorzy i muzycy grają w takich spektaklach w bliskim kontakcie z dziećmi, zachęcając je do interakcji.

Coroczny Festiwal OFF-Północna pozostanie w niezmienionej formule. Ten festiwal małych form cieszy się z roku na rok coraz większym zainteresowaniem widzów. W repertuarze Teatru zaplanowany jest również Krakowski Salon Poezji.

Wyjazdy

Wyjazdy spektakli licencyjnych są niemożliwe ze względu na skomplikowaną scenografię, akustykę i oświetlenie, liczebność obsady i obsługi, ale przede wszystkim ze względu na warunki licencji. Moim zadaniem jako dyrektora będzie przygotowanie cyklicznych

koncertów z repertuarem musicalowym, popularnym i operetkowym, bez skomplikowanej scenografii, aby mogły być pokazywane poza siedzibą Teatru. Tego typu koncerty mogą być pokazywane jako wizytówka Teatru i miasta w miejscowościach poza Łodzią.

Galeria teatralna

Chciałbym kontynuować partnerstwo z Akademią Sztuk Pięknych im. W. Strzemińskiego w Łodzi. Ideą przyświecającą tej współpracy jest promocja sztuki młodych artystów, którą można wesprzeć sprzedażą prac studentów, co było by novum. Ewentualna sprzedaż mogłaby się odbywać na zasadzie komisowej (o ile studenci wyrażą na to zgodę) - np. 10-15% od sprzedanego obiektu.

Warsztaty i szkolenia

Teatr może stać się przestrzenią sprzyjającą organizacji różnorodnych warsztatów i zajęć dla odbiorców w każdym wieku. Zależy mi na tym, aby poprzez edukację kulturalną uczestnicy rozwijali zarówno kompetencje społeczne, jak i poczucie wspólnoty oraz współodpowiedzialności. Takie podejście jest zgodne z celami operacyjnymi Strategii Rozwoju Miasta Łodzi 2030+.

Chciałbym także zapewnić szkolenia i warsztaty dla pracowników Teatru, w tym szkolenie z narzędzi, jakie oferuje AI (sztuczna inteligencja), mających zastosowanie m.in. w promocji, księgowości, obsłudze widza. Szkolenie takie jest inwestycją w przyszłość instytucji. Pozwala nie tylko na usprawnienie procesów administracyjnych i operacyjnych, ale również zwiększa konkurencyjność poprzez lepsze wykorzystanie danych i automatyzację kluczowych zadań. W rezultacie instytucje mogą osiągać większą efektywność, oszczędzać czas i zasoby oraz lepiej reagować na dynamiczne zmiany rynkowe.

Pracodawca ma obowiązek przeciwdziałać mobbingowi zgodnie z Kodeksem Pracy. Szkolenie antymobbingowe jest kluczowe dla zapewnienia zdrowego, bezpiecznego środowiska pracy. Trzeba je przeprowadzać, aby zapobiegać konfliktom i toksycznej atmosferze, dbać o komfort pracowników. Wzmacnia to współpracę i szacunek oraz zmniejsza rotację i absencję pracowników, co zwiększa efektywność pracy.

W dbałości o potencjał zespołu planowany jest coaching dla pracowników, który pomoże zmaksymalizować jego sprawczość i zbudować poczucie pewności siebie. Jest to nowatorska, niepraktykowana w innych teatrach, forma budowania nowoczesnych, świadomych swego potencjału kadr kultury.

Koncepcja komunikacyjna Teatru

Komunikację Teatru należy poddać ewaluacji, a także dostosować jej charakter do tworzonej w przyszłości oferty. Na pierwszy rzut oka widać, że ewolucja oferty

artystycznej będzie dobrym pretekstem do zmiany identyfikacji wizualnej tej instytucji, która w swojej nowej odsłonie powinna odpowiadać wymaganiom współczesnego konsumenta kultury, jak i nowych grup odbiorców. Istotne będzie zsynchronizowanie nowej oferty artystycznej ze zmianą wizualną instytucji.

Publikacja odświeżonej identyfikacji wizualnej (w tym strony WWW), to symboliczny moment, który można wykorzystać do nadania nowej energii i przełomu w komunikacji. Musi ona być zarówno estetyczna jak i czytelna.

Kanały komunikacji internetowej - obecnie kluczowe w kontakcie z odbiorcami – warto przeformatować i zastosować różny sposób przekazu w zależności od rodzaju platformy. Teatr komunikuje się w dwóch mediach społecznościowych i każdy z nich jest na bieżąco aktualizowany. Chciałbym, aby działania PR nadal realizowane były przez firmę zewnętrzną. Jest to atut Teatru, ponieważ zapewnia zewnętrzną perspektywę w przygotowywaniu informacji dotyczących działalności Teatru oraz stanowi korzystne rozwiązanie finansowe – zatrudnienie dodatkowych pracowników generowałoby wyższe koszty.

Nowe możliwości promocji w Łodzi i poza Łodzią

Mając na względzie ograniczenia budżetowe, wykorzystywać będę wszelkie kooperacje barterowe, zarówno z firmami, dysponującymi nośnikami reklamowymi, jak i centrami handlowymi, lokalnymi mediami w mniejszych i większych miejscowościach czy urzędami. Wzmocnię również docieralność informacyjną do grup zagrożonych wykluczeniem, takich jak seniorzy.

Dyrektor obecny w teatrze

Jestem dyrektorem, który jest obecny w Teatrze na co dzień. Obecność na miejscu pozwala na:

- lepsze planowanie budżetu – znajomość realnych potrzeb teatru pomaga w efektywniejszym zarządzaniu finansami;
- znajomość codziennego funkcjonowania teatru, która ułatwia podejmowanie trafnych decyzji organizacyjnych i finansowych;
- dbanie o jakość spektakli – obecność dyrektora może wpłynąć na dbałość o wysoki poziom artystyczny i techniczny przedstawień;
- budowanie relacji z zespołem Teatru;
- integrowanie zespołu – buduje to atmosferę wspólnoty i poczucie, że wszyscy pracują na wspólny sukces;

- dbanie o atmosferę pracy – dyrektor obecny w teatrze może szybciej wychwycić problemy w zespole i zadbać o dobrą atmosferę;
- reprezentowanie instytucji – dyrektor powinien być obecny nie tylko na premierach i wydarzeniach, ale również na szeregowych przedstawieniach, aby budować relacje z publicznością;
- rozwijanie kontaktów branżowych – spotkania z twórcami, krytykami i widzami na żywo są bezcenne dla budowania sieci kontaktów;
- budowanie marki Teatru – osobiste zaangażowanie dyrektora wpływa na wizerunek instytucji w oczach widzów, mediów i sponsorów.

Dyrektor obecny w mieście

Jako dyrektor Teatru będę także osobiście służyć swoją osobą w komunikacji ze środowiskiem lokalnym, mediami, sponsorami i partnerami. Chciałbym też użyć nieco więcej nieszablonowych metod, jak na przykład wychodzenie w przestrzeń miejską i granie fragmentów spektakli (zgodnie z licencją tytułu) lub organizowanie happeningów, częstsze wychodzenie w plener z akcjami promocyjnymi czy ożywienie miejskiej przestrzeni w pobliżu teatru, czy tablic informacyjnych i nawiązywanie do przygotowywanych premier czy wydarzeń.

Strategia rozwoju widowni

Potrzebę spójnej i długofalowej edukacji kulturalnej w Łodzi rozpoznano na poziomie administracyjnym w 2012 roku – to wówczas urzędnicy pracujący nad Polityką Rozwoju Kultury 2030+ dla Miasta Łodzi zdefiniowali wizję i misję rozwoju kultury, określili obszary interwencji i cele strategiczne działań, w tym rozwijanie kompetencji kulturowych mieszkańców poprzez edukację kulturalną. W 2019 roku ogłoszono Program Wsparcia i Rozwoju Edukacji Kulturalnej w Łodzi, nawiązujący do jednego ze strategicznych celów Polityki Rozwoju Kultury, tj. „wdrożenia międzysektorowego miejskiego programu edukacyjnego obejmującego wspólne działania miejskich instytucji kultury, placówek oświatowych i organizacji pozarządowych” (Urząd Miasta Łodzi 2019).

Wydział Kultury Urzędu Miasta Łodzi – organizator samorządowych instytucji kultury – jeszcze przed przyjęciem Programu Wsparcia zachęcał podległe sobie placówki do prowadzenia działalności edukacyjnej, uznając ją m.in. za kryterium ewaluacji instytucji, ale również wspierając takie działania poprzez wydzielenie w budżecie miasta środków finansowych na dotacje celowe z zakresu edukacji kulturalnej, dotacje na realizację zadań publicznych dla organizacji pozarządowych oraz stypendia dla artystów, animatorów i edukatorów (Urząd Miasta Łodzi 2020).

Aktywne zaangażowanie Urzędu Miasta w edukację kulturalną, zarówno poprzez systemowe wsparcie (Program Wsparcia i Rozwoju Edukacji Kulturalnej), jak i finansowanie w formie dotacji celowych, niewątpliwie przyczyniło się do jej rozwoju w Łodzi. W wielu instytucjach działania te stały się impulsem do tworzenia programów edukacyjnych, zatrudniania specjalistów z zakresu edukacji kulturalnej i pedagogiki, budowania zespołów edukatorów i trenerów, a w konsekwencji – do otwarcia instytucji na dialog z obecnymi i potencjalnymi odbiorcami kultury. Moim celem jest kontynuowanie i rozwijanie tych działań.

Edukacja teatralna w Teatrze Muzycznym w Łodzi

Teatr Muzyczny w Łodzi posiada szeroki katalog warsztatów dla różnych grup wiekowych, umożliwiając szkołom dostosowanie zajęć do potrzeb uczniów.

Przygotowywana jest zmiana regulaminu organizacyjnego Teatru, uwzględniającego utworzenie działu edukacji, który mógłby realizować badania nad audience development, które pomogłyby lepiej zrozumieć potrzeby odbiorców i dostosować ofertę edukacyjną do ich oczekiwań.

Dostępność dla osób ze specjalnymi potrzebami

Ważne jest dla mnie systematyczne zwiększanie dostępności instytucji i niwelowanie barier. Przeanalizowałem aktualne dokumenty dotyczące przystosowania Teatru i przygotuję plan zwiększania dostępności. Warto podkreślić, że dostępność to nie tylko duże inwestycje, ale także ulepszenie strony internetowej oraz dostosowanie wybranych projektów do potrzeb osób z niepełnosprawnościami, takimi jak zaburzenia słuchu, ruchu czy wzroku. Musi się to odbyć po konsultacjach z zainteresowanymi (osoby o specjalnych potrzebach, wymagające wsparcia, seniorzy).

Bezpieczeństwo

Zorganizowałem spotkanie pracowników ukierunkowane na kwestie zabezpieczenia dóbr i archiwów Teatru w obliczu potencjalnego kryzysu. W opracowaniu są dokumenty uwzględniające scenariusz działania i plan zabezpieczeń.

Propozycje działań proekologicznych w ramach funkcjonowania instytucji kultury

Kryzys klimatyczny stał się nieodłącznym elementem naszej rzeczywistości, wpływając na wszystkie aspekty życia. Jego konsekwencje odczuwalne są zarówno w sferze ekonomicznej, społecznej, jak i politycznej, a wkrótce staną się jeszcze bardziej widoczne, także w Polsce i miastach takich jak Łódź. W 2019 roku Parlament Europejski ogłosił kryzys klimatyczny, wyznaczając cel osiągnięcia neutralności klimatycznej do 2050 roku.



Odnosząc się wprost do realizacji celu dotyczącego ekologizacji instytucji, chciałbym, aby było to miejsce, które bierze czynny udział w promowaniu postaw proekologicznych wśród mieszkańców regionu. Teatr może stać się miejscem dyskusji o dobrych praktykach ekologicznych i zachęcać inne instytucje do włączenia się w nie. Działania ekologiczne chcę wprowadzać w następujących obszarach: funkcjonowanie instytucji (m.in.: audyt energetyczny, bieżące usprawnienia proekologiczne w biurach teatru, modyfikacja systemu IT, zdalny dostęp do dokumentów, cyfryzacja kadrowa, analiza i ograniczenie produkowanych elementów scenograficznych i kostiumów – recykling materiałów), kształtowanie postaw społecznych wewnątrz i na zewnątrz instytucji (optymalizacja dostaw administracyjnych, stosowanie – gdzie to możliwe – pracy hybrydowej, analiza druków i materiałów, wprowadzanie tematyki ekologicznej do programu Teatru wraz z edukacją ekologiczną), dbałość o lokalny ekosystem (zachęcanie mieszkańców do korzystania z przestrzeni zielonych, przygotowywanie akcji edukacyjnych w przestrzeniach rekreacyjnych i wydarzeń teatralnych).

Należy jednak podkreślić, że inicjatywy te będą planowane jako działania dodatkowe, tak by nie wchodziły w konflikt ze statutowymi zobowiązaniami instytucji, w tym produkcją i eksploatacją spektakli.

Współpraca

Planowaną współpracę Teatru z innymi instytucjami kultury – nie tylko lokalnymi, ale także organizacjami pozarządowymi, jak i sektorem prywatnym rozpocząłem od zapoznania się z dyrektorami instytucji kultury działających w mieście.

Uważam, że Teatr powinien brać aktywny udział w sieciowaniu środowiska kulturalnego, być miejscem żywym i prowadzącym dyskusję z widzami. Powinien być jedną z istotnych wizytówek miasta.

Współpraca Teatru Muzycznego z łódzką Akademią Muzyczną może przynieść korzyści obu instytucjom i przyczynić się do rozwoju lokalnej sceny artystycznej. W porozumieniu z władzami Akademii proponuję kilka możliwych form współpracy:

- programy stażowe i praktyki dla studentów mogą odbywać praktyki w teatrze, biorąc udział w spektaklach i pracach za kulisami. Dałoby im to możliwość nauki pod okiem doświadczonych artystów, dyrygentów, reżyserów i choreografów;
- studenci mogą mieć możliwość uczestniczenia w próbach i asystowania w realizacji przedstawień;
- organizacja spektakli, w których studenci mogą występować razem z profesjonalnymi aktorami i muzykami;



- Teatr może oferować wyróżniającym się studentom kontrakty na określony czas, umożliwiając im zdobycie pierwszego doświadczenia zawodowego;
- badania naukowe i publikacje. Możliwa byłaby współpraca przy projektach badawczych dotyczących historii teatru muzycznego, technik wykonawczych czy innowacyjnych rozwiązań w muzyce scenicznej.

Plan pozyskania zewnętrznych środków finansowych, w tym z funduszy Unii Europejskiej

Będę zabiegać o przedłużenie umowy z Ministerstwem Kultury i Dziedzictwa Narodowego o współprowadzeniu Teatru Muzycznego po wygaśnięciu obecnej w 2026 roku.

Zewnętrzne źródła finansowania, obok dotacji organizatora i przychodów własnych, powinny stanowić coraz większą część budżetu Teatru Muzycznego. Współpraca ze sponsorami, partnerami oraz systematyczne aplikowanie o fundusze to dziś konieczność dla instytucji publicznych. Jako dyrektor dążyłbym do realizacji coraz większej liczby projektów przy wsparciu środków zewnętrznych, co zapewni dywersyfikację finansowania, rozwój partnerstwa i pobudzenie kreatywności zespołu.

Będziemy aplikować w programach MKiDN, m.in.: „Kultura Dostępna” i „Kultura Inspirująca”, które są dostępne dla instytucji współprowadzonych przez Ministerstwo.

Planuję aktywnie aplikować o fundusze z programów unijnych i grantowych. Monitoruję także możliwości finansowania działalności repertuarowej przez fundacje działające przy największych bankach na rynku: Millennium, PKO BP, Pekao S.A., Santander.

Chciałbym dążyć do tego, by środki pozyskiwane rocznie z ww. fundacji lub od sponsorów wynosiły około 10-20% dotacji podmiotowej. Pozyskanie środków zewnętrznych w tej wysokości (średnio 1,5 mln PLN) pozwoliłoby na ich wykorzystanie w następujący sposób:

- 61% - działalność repertuarowa
- 37% - inwestycje
- 2% - działalność edukacyjna

Dodatkowe rozwiązania finansowe

- Koprodukcje – współfinansowanie projektów z innymi instytucjami (np. spektakle dla najmłodszych).

- Współpraca z biznesem – wykorzystanie przestrzeni teatru na wydarzenia, ekspozycje sztuki i partnerstwa promocyjne.

- Lokowanie marek i produktów – w przestrzeni teatru i w realizowanych projektach, zgodnie z jego charakterem. Przy okazji premiery musicalu Mamma Mia!” Teatr nawiązał współpracę z Galerią Łódzką (akcja promocyjna, wspólne posty w mediach społecznościowych), firmą M’ONDUNIQ, Aquaparkiem Fala i kręgielnią Król Kul.

- PFRON – dofinansowanie wynagrodzeń osób ze specjalnymi potrzebami oraz dostosowanie stanowisk pracy.

Plany te zakładają możliwość zmian lub uzupełnień przedstawionych - w zależności od zaistniałych okoliczności organizacyjno-finansowych.

Jednym z celów, które sobie stawiam, jest podniesienie satysfakcji zawodowej pracowników Teatru. O pewnych sposobach osiągnięcia tego napisałem powyżej, jednakże chciałbym podkreślić, że moja wizja zarządzania opiera się na stworzeniu dobrze skomunikowanego zespołu. Istotne jest także to, że pisząc zespół, mam na myśli zarówno pracowników artystycznych, administracyjnych i technicznych. W mojej polityce kadrowej w szczególności skupię się na:

- analizie wynagrodzeń i uzyskiwaniu systematycznego wzrostu w tym obszarze;
- rozwijaniu kompetencji poprzez udział w szkoleniach i warsztatach – chciałbym, aby przysłużyło się to podniesieniu kompetencji i umiejętności zasobów kadrowych Teatru;
- budowaniu integracji poprzez regularne spotkania z pracownikami, kierownikami oraz związkami zawodowymi;
- przejrzystej polityce zatrudniania w Teatrze;
- podnoszeniu efektywności i jakości pracy poprzez nowe technologie (zarówno biurowe, jak i sceniczne);
- wprowadzaniu zmian organizacyjnych wpływających na uelastycznianie pracy, m.in.: poprzez przygotowanie stanowisk pracy do pracy zdalnej (tych, u których jest to możliwe), bądź też cyfryzację materiałów i dokumentów.

Obowiązujące procedury

Zamierzam zadbać o to, by pracownicy byli systematycznie doszkalani w ramach procedur istniejących i wdrożonych w Teatrze. W przypadku pozyskania środków zewnętrznych na ten cel chciałbym by istniejące systemy IT wspierały realizację postanowień ww. dokumentów (np. elektroniczny obieg dokumentów, cyfrowe archiwa, system dedykowany do zgłoszeń wewnętrznych).

Ponadto zamierzam kontynuować dotychczasową politykę biletową, która wymaga jedynie wprowadzenia dodatkowych segmentów cenowych, tak by osobnymi kategoriami cen objęci byli:

- uczniowie i studenci,
- dorośli,
- seniorzy,
- osoby zagrożone wykluczeniem.

Chciałbym wprowadzić również, istniejące niegdyś w teatrach, zniżki dla pracowników instytucji kultury.

Podsumowanie

Jak widzę Teatr Muzyczny za trzy lata? Jako nowocześnie zarządzaną instytucję, realizującą wielopoziomowe projekty i na stałe splecioną z siecią partnerów miejskich i ogólnopolskich. Instytucję, która realizuje nie tylko swoje plany, ale także aktywnie wspiera Strategię Rozwoju Miasta Łodzi 2030+ i Politykę Rozwoju Kultury dla Miasta Łodzi 2030+.

Szereg wymienionych zmian będę wprowadzać stopniowo, dbając o zachowanie zaufania pracowników, widzów i partnerów Teatru.

Marcin Zawada