

# Koncepcja programowa i organizacyjna dla TR Warszawa na lata 2023 - 2028

**Anna Rochowska**

|  |    |
|--|----|
| <b>I. FOKUS NA TU I TERAZ</b>  | 3  |
| <b>II. FOKUS NA PROGRAM ARTYSTYCZNY</b>  | 4  |
| PROGRAM ARTYSTYCZNY  | 5  |
| 2023/2024: SEZON GOSPODARZE / ANNA SMOLAR  | 5  |
| 2024/2025: SEZON WYMIANA / MICHAŁ BORCZUCH   | 7  |
| 2025/2026: SEZON INNE BRZMIENIA / RAFAŁ RYTERSKI   | 8  |
| 2026/2027: SEZON INNE CIAŁA / MATEUSZ SZYMANÓWKA   | 10 |
| 2027/2028: SEZON GOŚCIE / MAŁGORZATA WDOVIK  | 10 |
| DALSZY ROZWÓJ LINII MIĘDZYNARODOWEJ  | 12 |
| PARTNERSTWA / WSPÓŁPRACA ZAMIĄST KONKURENCJI PROGRAM ARTYSTYCZNY WOBEC INNYCH TEATRÓW WARSZAWY | 12 |
| <b>III. FOKUS NA WIDZA</b>   | 13 |
| PEDAGOGIKA TEATRU  | 13 |
| WSPARCIE OŚWIATY   | 14 |
| BUDOWANIE WSPÓLNOTY ORAZ WSPIERANIE RÓŻNORODNOŚCI  | 14 |
| REAGOWANIE NA AKTUALNĄ SYTUACJĘ I ZRÓWNOWAŻONE DZIAŁANIE                                       | 14 |
| PROJEKTY PARTYCYPACYJNE I WŁĄCZAJĄCE   | 15 |
| NAUKA UCZESTNICTWA W KULTURZE WSPÓŁCZESNEJ I KRYTYCZNEGO MYŚLENIA                              | 15 |
| WSPÓŁPRACA MIĘDZYINSTYTUCJONALNA I SIECIOWANIE ŚRODOWISKA                                      | 15 |
| DOSTĘPNOŚĆ / TR BEZ BARIER   | 16 |
| <b>IV. FOKUS NA ZESPÓŁ</b>   | 16 |
| PLAN NAPRAWCZY   | 16 |
| KULTURA ORGANIZACYJNA  | 17 |
| TEATR DLA KLIMATU  | 17 |
| <b>V. FOKUS NA FINANSE</b>   | 17 |
| PLAN FINANSOWY 2023-2028   | 17 |
| POZYSKIWANIE ZEWNĘTRZNYCH ŚRODKÓW FINANSOWYCH  | 19 |
| <b>VI. FOKUS NA PRZYSZŁOŚĆ</b>   | 20 |

## I. FOKUS NA TU I TERAZ

TR Warszawa od trzech dekad konsekwentnie rozwija wyjątkowy język artystyczny. Wychował całe pokolenia tworzące dzisiejsze środowisko teatralne, wpłynął na estetykę, wrażliwość, wybory artystyczne osób, które nadają dziś kształt polskiemu teatrowi i budują jego międzynarodową renomę. Spektakle, które tu powstawały wyznaczają przełomy i składają się na legendę miejsca ustanowioną kolejnymi tytułami wybitnych spektakli, wybitnych nazwisk twórców i twórczyń. Niekwestionowana pozycja artystyczna TR Warszawa pośród polskich scen teatralnych, wpłynęła z pewnością na decyzję m. st. Warszawy o podjęciu jednej z największych inwestycji w obszarze kultury - za kilka lat na placu Defilad ma pojawić się jeden z najnowocześniejszych w Europie budynków scenicznych.

TR Warszawa jest wizytówką stolicy. I ma potencjał, aby być wzorcową instytucją sztuki. Jestem przekonana bowiem, że ważne jest nie tylko CO dajemy publiczności, ale także JAK do tego efektu dochodzimy. Jakość artystyczna i zajmowana pozycja nie zwalniają z odpowiedzialności za ludzki wymiar miejsca, w którym tworzy się wielką i ważną sztukę. Pozycja artysty, i szerzej: pozycja teatru artystycznego otaczane były przez wpływowe środowisko i decydentów aurą nietykalności, która kazała wybaczać jawne nadużycia. Nadużycia te uderzały nie tyle w efekt artystyczny, który miał zasłaniać i usprawiedliwiać przemocowe i nieetyczne zachowania, ile w konkretnych ludzi, realne osoby, które z poświęceniem, entuzjazmem i pasją pracowały za kulisami nad tworzeniem sztuki najwyższej jakości. Fala protestów skierowanych przeciw systemowej i niewidocznej przemocy rozsada z hukiem ścianę milczenia wokół kolejnych miejsc na teatralnej mapie, które budowane są na krzywdzie ludzi. Teatr jako instytucja powoli dojrzewa do przyjęcia, że efekt artystyczny nie może usprawiedliwiać przemocy.

Kryzysową sytuację w TR Warszawa traktuję jako mikrokosmos globalnych napięć wynikających z eksploatacji ludzi i zasobów na rzecz krótkowzrocznie rozumianego rozwoju. Tłumienie osobistego potencjału pracowników i pracownic na rzecz nadprodukcji. Braku ekologii zarządzania. Zanegowania podstawowych zasad komunikacji. Podsycania konfliktów. Tłumienia wrażliwości i piętnowania odmienności. Krótkowzrocznego zysku. Braku zakorzenienia wspólnoty w wartościach razem rozumianych i wypracowanych.

Nie tylko w teatrze przechodzimy dziś potężny kryzys struktur. To znak szerszego zjawiska. Znajdujemy się w kluczowym momencie rozwoju, w którym weryfikacji będą podlegać kolejne niekwestionowane wydawałoby się założenia zachodniej cywilizacji z jej ideami demokracji i równości. A jednocześnie to właśnie w teatrze jako miejscu, w którym spotykają się ze sobą zawsze konkretne osoby, ponad ideami i przekonaniem, w swojej ludzkiej kruchości, jest miejsce na wyznaczenie nowych standardów troski i wzajemnego szacunku.

Stoimy przed kluczowym wyzwaniem: jak budować dziś teatr artystyczny, który nie jest sprowadzalny do nazwiska „mistrza” i jego wizji, lecz jest owocem pracy zespołu artystycznego, a jednocześnie teatru, który nie jest domem produkcyjnym maksymalizującym dochód.

Zdaję sobie sprawę, że jako ZESPÓŁ TR Warszawa, jesteśmy w wyjątkowej sytuacji, że patrzy na nas całe środowisko teatralne. PROTEST AKTORÓW z czerwca tego roku ma charakter formacyjny. Jest wyrazem emancypacji zespołowości, dla której nadrzędnym celem jest troska o teatr rozumiany jako społeczność ludzi wytwarzających sztukę. Jestem przekonana, że zbiorowość, którą tworzymy, na którą składają się wieloletnie doświadczenie, kompetencje, zaangażowanie wielu osób, wprowadzi TR Warszawa z kryzysu trwającego wiele lat i rozsadzającego teatr od środka. Mam też

pewność, że nasza praca nad nowym modelem prowadzenia teatru da realny zasób dobrych praktyk, których dzisiejszy teatr pilnie potrzebuje.

W latach 2023-2028 TR Warszawa będzie realizował działalność artystyczną przede wszystkim na deskach sceny przy ul. Marszałkowskiej 8. Moja koncepcja programowa koncentruje się na działalności bieżącej, powrocie (po latach dzielenia repertuaru między Marszałkowską 8 a halą w ATM Studio) do spektakli przeznaczonych na stosunkowo małą scenę.

Jestem jednak świadoma olbrzymiego wyzwania, które stoi przed dyrektorem nowej kadencji: budowa nowej siedziby TR Warszawa na pl. Defilad z widownią na 700 miejsc. Niewykluczone, że budowa rozpocznie się wraz z rozpoczęciem nowej kadencji, a do obowiązków nowego dyrektora będzie należała stała obecność na placu budowy. Uczestniczyłam przez kilka lat w stałych spotkaniach zespołu ds. planowania inwestycji. Z ramienia teatru byłam jedną z konsultantek projektowanego gmachu i jego funkcjonalności. Znam skalę i możliwości nowej siedziby. Planowana inwestycja to wyzwanie nie tylko budowlane. To także wyzwanie zaplanowania repertuaru dla nowej siedziby, niestracenie z pola widzenia sceny znacznie większej i przeznaczonej dla znacznie liczniejszej widowni niż przestrzeń przy ul. Marszałkowskiej. Dlatego na koniec kadencji planowane są produkcje, które potencjalnie mogą znaleźć się na dużej scenie i mieć potencjał dużej widowni.

## II. FOKUS NA PROGRAM ARTYSTYCZNY

TR Warszawa to miejsce twórczych poszukiwań nowych form teatralnych, wspierania młodych artystów i współpracy międzynarodowej. Rolą TR Warszawa było i jest dawanie głosu różnorodności twórczej i podążanie za międzynarodowymi trendami.

ZESPÓŁ TR to nie tylko osoby związane z instytucją umową o pracę. To społeczność twórców i twórczyń, pedagogów i pedagożek, artystów i artystek, nauczycieli i nauczycielek, a także sojuszników i sojuszniczek współpracujących z TR Warszawa z ramienia innych instytucji, którzy przez lata tworzyli nasz teatr rozumiany jako wspólne dobro. Dlatego w budowaniu zespołu tworzącego program i profil instytucji współdzielimy odpowiedzialność z szerszym gronem. To pozwoli uczynić ofertę artystyczną i kulturalną TR Warszawa prawdziwie różnorodną i wielogłosową, przy jednoczesnym zachowaniu spójności programu. Znak różnorodności jest wpisany w historię tego teatru. Jego nazwa przed zmianą odwoływała się do różnorodności, co dziś należy rozumieć jako różnorodną społeczność wymieniającą się umiejętnościami, wrażliwościami, estetykami, potrzebami.

Do tworzenia programu zaproszeni zostali kuratorzy i kuratorki, z którymi dzielimy idee, filozofię i sposób pozycjonowania sztuki. Jest to grupa doświadczonych osób, które wyróżnia praca na rzecz partycypacyjnych form zaangażowania w sztukę, a jednocześnie ciągłe poszukiwanie nowych form i rozwiązań artystycznych, społecznych, instytucjonalnych. W skład rady kuratorów i kuratorek wchodzi: **Anna Smolar, Michał Borszuch, Małgorzata Wdowik, Mateusz Szymanówka, Rafał Ryterski** oraz **Marta Keil**. Ich głos będzie miał wymiar nie tylko artystyczny, lecz także ekspercki i doradczy. Pierwsza piątka kuratorów będzie obejmowała swoim namysłem i uwagą jeden z sezonów, będąc w dialogu z pozostałymi. Nurt programowy proponowany przez **Martę Keil** będzie obszarem rozwijania nowych praktyk artystycznych w teatrze oraz wzmocnieniem jego międzynarodowej działalności i partnerstw twórczych w stronę ważnego europejskiego domu produkcyjnego. To krok kluczowy strategicznie w perspektywie przeprowadzki instytucji do nowej siedziby za kilka lat i związanej z tym potrzeby rozszerzenia jej dotychczasowej działalności.

Działaniom kuratorskim towarzyszy równolegle program stały teatru, za który odpowiadać będzie **zespół programowy**, w skład którego, będą wchodzić **Paweł Kulka, Justyna Lipko-Konieczna i Anka Herbut**. W zakresie odpowiedzialności Zespołu będzie programowanie wydarzeń premierowych, współpraca z twórcami w zakresie rozwoju koncepcji, dawanie informacji zwrotnej podczas procesu twórczego, utrzymywanie relacji z twórcami spektakli będących w eksploatacji, współpraca z zespołem kuratorskim. **Zespół kuratorski i zespół programowy** będą ściśle współpracowały, tak by działania programowe i kuratorskie wzajemnie na siebie oddziaływały, zachowały spójność linii artystycznej, a jednocześnie odświeżały i otwierały na nowe kierunki i prądy w sztuce, poszerzały ofertę TR Warszawa. Ich współdziałanie stanowi dla nas wyraz rozumienia instytucji jako wspólnego dobra. Jesteśmy przekonani, że zmiana strukturalna otworzy instytucjonalny polski teatr na to, co dziś w sztuce świeże, współgrające ze zmianami społecznymi, ekonomicznymi, kulturowymi, które wydarzają się w realnym świecie, od którego teatr nie jest i nigdy nie był oderwany. Chodzi nam o teatr wysokiej wrażliwości, teatr troski o różnorodność, zarówno na poziomie reprezentacji na scenie różnorodnych tożsamości i tematów, jak i na poziomie zespołu twórczego, który zapraszamy do nowej, partnerskiej formuły programowania instytucji.

## **PROGRAM ARTYSTYCZNY**

### **2023/2024: SEZON GOSPODARZE / ANNA SMOLAR**

Kuratką pierwszego sezonu – *Gospodarze* – jest **Anna Smolar**, reżyserka, której znakiem rozpoznawczym, oprócz świetnych spektakli, w których nowe poszukiwania estetyczne spotykają się z przepracowywaniem mitów współczesnej zachodniej kultury, jest praca zespołowa nad dziełem rozumianym jako zbiorowa wypowiedź. Pierwszy rok to dla nas działanie wielotorowe. Wieloletni kryzys, który doprowadził do zmiany w TR Warszawa, ujawnił jednocześnie z całą mocą, że nasz teatr to społeczność wielu osób, które zaczęły zabierać głos w debacie związanej z przyszłością sceny przy Marszałkowskiej. Dlatego też pierwsze produkcje teatralne w sezonie **Gospodarze** postanowiliśmy dedykować namysłowi nad byciem w relacji w większej grupie, namysłowi nad byciem z zespołem i w zespole.

#### **Debiut TR - Emma Hütt**

Sezon rozpoczniemy od kolejnej edycji Debiutu TR, tym razem będzie to praca Emmy Hütt, zakontraktowanej jeszcze przez poprzednią dyrekcję (Forum Młodej Reżyserii w Krakowie, listopad 2022). Program Debiut TR uważamy za cenny i dobrze działający model współpracy z Akademią Sztuk Teatralnych w Krakowie i deklarujemy chęć jego kontynuacji w kolejnych sezonach. Spektakle będziemy realizować w oparciu o rekomendacje Gildii Reżyserów i Reżyserek Teatralnych zawarte w „Elementarzu dobrego debiutu”.

#### **“Kubuś Puchatek”, wg A.A.Milne’a, scen. Tomasz Walesiak, reż. Katarzyna Minkowska**

W trosce o budowanie od początku nowego TR Warszawa jako miejsca przyjaznego, dedykowanego twórczym, wielopokoleniowym wymianom, przygotowujemy realizację znanego wszystkim “Kubusia Puchatka” w reżyserii **Katarzyny Minkowskiej** (laureatki nagrody Debiut TR w roku 2018). Mieszkańcy Stumilowego Lasu to indywidualiści i indywidualistki, których łączą jednocześnie bliskie relacje zależności, wpisujące się w swoisty ekosystem zorientowany na dobrostan społeczności. Co się stanie, gdy społeczność zespołu teatralnego potraktujemy jako metaforę Stumilowego Lasu, a

Stumilowy Las jako metaforę troskliwej społeczności? Spektakl ma w ciepły i zabawny sposób poruszać kwestie różnic osobowości oraz zdrowia psychicznego. "Kubuś Puchatek" będzie spektaklem rodzinnym, adresowanym do wielopokoleniowej publiczności.

### **"Czarodziejska góra", wg T.Manna, scen. Tomsz Śpiewak, reż. Michał Borczuch**

"Czarodziejska góra" to powrót **Michała Borczucha** do klasyki literatury. Lata, w których powstała powieść pod wieloma względami lustrzanie obrazują napięcia społeczne i polityczne, w których uczestniczymy obecnie i które wytrącają Europę z czasu spokoju i stabilności. Pandemia Covid-19 odsłoniła nierówności w dostępie do służby zdrowia, szczepionek, komfortowych warunków bytowych. To kwestie, które okazały się kluczowe również w środowisku teatralnym, w którym tylko niewielka grupa twórców i twórczyń posiada odpowiednie zabezpieczenie socjalne. Twórca na plan pierwszy wysuwa chorobę, diagnostykę, relację z ciałem, rekonwalescencję i śmierć. Realizacja tego tytułu ma być powodem do refleksji o kondycji własnej i kondycji postpandemicznego świata.

### **"Za dużo wszystkiego" (tytuł roboczy) reż. Michał Buszewicz**

W sercu czwartej realizacji sezonu *Gospodarze* znajduje się refleksja o zjawisku masowej nadprodukcji, które ogarnęło świat, także świat sztuki. Spektakl inspirowany głośnym esejem Jonathana Carry'ego "24/7. Późny kapitalizm i koniec snu" oraz książką Davida Graebera "Praca bez sensu" będzie kontynuacją dyskusji podejmowanej w "Czarodziejskiej górze", dotyczącej nierówności i społecznych podziałów, które ujawniła pandemia. Zależy nam, w kontekście walki o prawa pracownicze, którą tocymy w TR Warszawa, by podjąć temat wydajności i polityki nadmiaru również w teatrze. Wydajność zwalnia dziś teatr z troski o jakość pracy i relacji, każe porzucić myślenie o czasie wspólnym, zbiorowym przeżywaniu momentów, których nie da się sprzedać czy skapitalizować.

#### **Działania kuratorskie**

Sezon *Gospodarze* jest dedykowany spotkaniu. Zależy nam, by publiczność poznała bliżej społeczność TR Warszawa, doświadczyła, że zespół teatru to grupa konkretnych ludzi, a nie "glina", z której lepi się dzieło sztuki. Anna Smolar stworzy wraz z całym zespołem teatru cykl działań artystycznych, warsztatów, paneli, bliskich spotkań z widzami i widziami, w których będziemy rozwijać ideę teatru jako domu otwartego. Wydarzenia będą okazją do zobaczenia w TR innego miejsca niż to, do którego przychodzi się wieczorem na spektakl. Zaproponujemy publiczności nowe formy celebrowania wspólnych momentów. Inspirując się "Ucztą Babette" zaprosimy społeczność TR do wspólnego gotowania i spożywania posiłków jako formy praktykowania sztuki relacji, a wraz z zaproszoną przez Annę Smolar choreografką Renatą Piotrowską podejmiemy temat relacji opiekuńczych i teatru jako inkubatora nowych form opieki i troski. O teatrze zwykło się myśleć jako miejscu szczególnych wrażliwości, lecz paradoksalnie od osób związanych ze światem sztuki wymaga się, by oddzielały swoją prywatność i codzienność od tego, co zawodowe. Chcemy pokazać, że ludzie teatru to także ludzie będący w różnych relacjach, rodzice, opiekunowie. Podejmując temat opieki i troski w szerszym społecznym kontekście i wykorzystując do tego medium teatru chcemy również zachęcić do zmiany społecznej wagi pracy opiekuńczej. Sezon *Gospodarze* podsumuje wystawa przygotowana przez Dominikę Olszowy i Michała Grzegorzka, na którą złożą się prace i gesty twórcze przygotowane przez zespół teatru. Zależy nam, by odsłonić szerokie pole, na którym działają twórcy i twórczynie TR, pracownicy i pracownicy związani nie tylko z zespołem aktorskim.

## **2024/2025: SEZON WYMIANA / MICHAŁ BORCZUCH**

Kuratorem drugiego sezonu w TR Warszawa będzie **Michał Borczech**, a klucz ideowy, który towarzyszy nam w myśleniu o jego rezydencji to “wymiana”. Jest to hasło o tyle przewrotne, że w środowisku sztuki twórcy i twórczynie dbają w większości o swoją odrębność artystyczną, unikalny język, wyraźne oddzielenie. Postawa zorientowana na indywidualizm ma gwarantować oryginalność i niepowtarzalność. Z doświadczenia wiemy jednak, że w radykalnej odsłonie prowadzi do wyodrębnienia, wybicia się wąskiej grupy pojedynczych nazwisk i dzieł. Sezon poświęcimy szukaniu okazji, by twórcy i twórczynie, osoby tworzące teatralny ekosystem spotkały się w sytuacji opartej na wymianie w miejsce rywalizacji. Myślimy także o redystrybucji dóbr teatralnych, łącznie z dzieleniem się ideami, wartościami, inspiracjami w oderwaniu od postawy “pilnowania swojego pola”.

### **“Orfeusz i Eurydyka” wg Owidiusza, reż. Anna Smolar**

Czy jesteśmy w stanie jako wspólnota rozmawiać o śmierci? Jakie są dostępne nam rytuały przejścia, nam, ludziom dużych miast, odciętych od ludowej tradycji wspólnotowego przechodzenia inicjacji? Czy teatr może stać się miejscem wspólnego przechodzenia przez bramę żałoby? Miejscem, gdzie będziemy, jako społeczność silnie dotknięta przez pandemię, kumulację kryzysów i strat, wspólnie przyglądać się bólowi, ale też uwalniać się chociaż chwilowo od poczucia osamotnienia, izolacji, jednostkowej walki o przetrwanie? Czy jesteśmy w stanie wymyślić dla siebie nowe świeckie rytuały, pozwalające na zbiorowe osvajanie tego, o czym tak niechętnie rozmawiamy w pędzie życia codziennego? Opierając się na micie Orfeusza i Eurydyki, twórcy opowiedzą o stracie, ale też o bolesnej drodze żegnania się z miłością, ze zdrowiem, z ziemią taką, jaką znaliśmy dotychczas.

### **Choreo-spektakl, reż. Paweł Sakowicz**

To pierwsza stricte choreograficzna praca w TR Warszawa. Na scenie wystąpią aktorki i aktorzy teatru, którzy dzięki doświadczeniu intensywnego ruchu oderwanego od postaci scenicznej, czy iluzji teatralnej, a skupionego na realności i kondycji aktorskiego ciała, będą na nowo definiować swoją obecność sceniczną. Ważną częścią tej pracy będzie eksplorowanie napięcia między wysiłkiem fizycznym i działaniem, a obszarem aktorskich emocji, a także pytania, jakich emocji aktor/aktorka nie może ujawniać publicznie, czy też, czy aktor/aktorka ma prawo ujawniać na scenie swoje prywatne odczucia i stany. Co jest uznawane za prawdziwe i głębokie, a co za sztuczne i związane z aktorską maską? Te pytania stają się o tyle kluczowe, że związane są ze skrywanymi i tłamszonymi pokładami emocji w “zbiorowym ciele teatralnym”. Co stanie się, gdy uwolni je zbiorowy ruch?

### **Joy (tytuł roboczy) - spektakl w reż. Kornel Mundruczó (w trakcie rozmów)**

Po rozstrzygniętym konkursie chcemy wrócić do rozmów z reżyserem w celu potwierdzenia współpracy z TR i terminu produkcji z dotychczasowym wypracowanym partnerem koprodukcyjnym Kunsten w Brukseli (planowana premiera maj 2025). Byłaby to trzecia współpraca **Kornela Mundruczó** z zespołem TR, o którym reżyser w jednym z wywiadów mówił: “Umiejętności zespołu aktorskiego, jego podejście do wyjściowego materiału sprawia, że wiele mogę się nauczyć”, podkreślając, że nigdy nie zapomniał o zespole TR.

### **Debiut TR 2024/2025**

## **Działania kuratorskie**

Kuratorskim idiomem tego sezonu jest wymiana rozumiana także jako poszukiwanie nowych formuł spotkań opartych na partycypacji. Chcemy stworzyć sytuacje wymiany myśli, idei, działań, obiektów, tak, by uruchomić nowy obieg już istniejących dóbr dając odpór nadprodukcji, generowaniu ciągle nowych treści. Przykładem takich działań będzie cykl spotkań "Sam na sam" realizowany przez **Dominikę Olszowy i Michała Grzegorzka** z osobami pracującymi na styku sztuk wizualnych i performatywnych zainspirowana programem telewizyjnym "Sam na sam z Hasiorem" z 1974 roku. Kreatywny reenactment telewizyjnego formatu wróci do formuły emocjonujących spotkań artystów z publicznością, do tworzenia krytyki na żywo oraz próby performowania nowego języka mówienia o sztuce.

Podczas sezonu Wymiana zainaugurujemy cykl spotkań literackich "Południk TR" pod opieką **Weroniki Murek**, podczas których będziemy popularyzować literaturę mniejszych języków, podejmując próbę odejścia od anglojęzyczno-centrycznego myślenia. Będziemy zapraszać pisarzy, tłumaczy, wydawców, którzy często w ramach niszowych inicjatyw i pasji wprowadzają na polski rynek wydawniczy literaturę mniejszych kultur.

**Sezon WYMIANA** to również start naszej współpracy z **grupą KEM** - kolektywem queerowo-feministycznym, którego działania koncentrują się na styku choreografii, performansu, dźwięku i praktyk społecznych. Od 2020 roku KEM prowadzi także eksperymentalny program edukacyjny KEM Szkoła, którego kontynuację planujemy związać z TR. Program ma na celu rozwinąć indywidualne i kolektywne praktyki artystyczne uczestniczek i uczestników poprzez eksperymenty i namysł nad choreografią społeczną, performansem oraz metodami działań queerowo-feministycznych.

## **2025/2026: SEZON INNE BRZMIENIA / RAFAŁ RYTERSKI**

Trzeci sezon w TR Warszawa dedykujemy "innym brzmieniom", a jego kuratorem będzie muzyk i kompozytor **Rafał Ryterski**, który wprowadza nowy namysł nad sferą audialną i jej niewyzyskanym potencjałem w teatrze oraz dostrzega ją na różnych polach: głosu, ruchu, choreografii, technologii. To zaproszenie jest wyrazem naszej potrzeby, by spojrzeć na teatr, proces teatralny z nieoczywistej perspektywy, by przestawić akcenty w podziale ról i hierarchii teatralnych. Zarówno w nurcie głównym jak i w działaniach towarzyszących będziemy szukać innych skal, tonów, głosów, będziemy przywracać też utracone, porzucone brzmienia.

**"The Ball" / "Bal", reż. Alexander Roberts i Ásrún Magnúsdóttir**

**Alexander Roberts i Ásrún Magnúsdóttir** przygotowują polską odsłonę widowiska "The Ball" / "Bal" - spektaklu z udziałem lokalnej społeczności. Twórczość tego duetu, choć realizowali oni i prezentowali swoje spektakle na najważniejszych festiwalach europejskich, nie była dotąd pokazywana w Polsce. Spektakl na pograniczu tańca i performansu jest wykonywany przez grupę tancerzy amatorskich i profesjonalnych wraz z zespołem aktorskim TR Warszawa. Tym, co łączy tę grupę, jest miłość do tańca.

Tą premierą rozpoczynamy nowy nurt w dotychczasowych współpracach międzynarodowych TR. Zależy nam, by obok uznanych reżyserów i reżyserek głównego nurtu, zapraszać mniej w Polsce znane, choć równie ciekawe i doceniane artystki i artystów zagranicznych. Nurtem tym będzie kuratorsko zajmować się **Marta Keil**, współpracująca jako kuratorka, mentorka i dramaturżka m.in. z



Hellerau i Kunsthaus w Dreźnie, Rosendal Teater w Trondheim, festiwalem Homo Novus w Rydze, Utrecht University, Dublin Theatre Festival.

### **Spektakl na podst. "Passion Simple" A. Ernaux, reż. Weronika Szczawińska**

W nurcie głównym swój spektakl zrealizuje powracająca po świetnie przyjętym "Onko" **Weronika Szczawińska**. Tym razem reżyserka sięgnie po powieść francuskiej noblistki, Annie Ernaux. "Passion Simple" to autobiograficzna proza, która relacjonuje przebieg romansu autorki, dojrzałej kobiety, z młodszym mężczyzną. Pozornie banalny i stereotypowy temat (namiętność, która doprowadza do inercji bohaterki) w opracowaniu Ernaux staje się niezwykłym manifestem wolności i podmiotowości. To rodzaj przechwycenia tradycyjnych narracji, historia stworzona z perspektywy kobiety, która nie chce swojego doświadczenia oceniać, chce je po prostu opisać. Przedstawienie podejmie grę z wizerunkiem dojrzałej kobiety na scenie oraz grę z kategorią wstydu; stanie się także zabawą melodramatyczną konwencją.

### **"To nie jest kraj dla starych ludzi" (tytuł roboczy) - Koprodukcja TR Warszawa i Teatru 21, scen. Iga Gańczarczyk, reż. Justyna Sobczyk**

Drugie po "Rodzinie" spotkanie zespołów **Teatru 21** i TR, w którym twórcy będą rozwijać temat relacji międzyludzkich, fantazji, budowania alternatywnych piękniejszych światów. Tym razem chcemy spotkać aktorów i aktorki obu zespołów w kontekście zbliżającej się starości i lęku z tym związanego. Wszyscy aktorzy Teatru 21, będący osobami między 30. a 50. rokiem życia, obawiają się śmierci rodziców, opuszczenia, konieczności życia w zamkniętym zakładzie z dala od przyjaciół i bliskich. Pragniemy spotkać się w planie teatralnym, performatywnym i wspólnie rozwinąć spektakl-fantazję, którego akcja będzie rozwijać się w społecznym, inkluzywnym Domu Aktora i Aktorki. Pragniemy wejść na teren starości i wspólnie rozbroić lęk przed spotkaniem z nią, powołując jedyną w swoim rodzaju komunę aktorów i aktorek, w tym artystów z niepełnosprawnościami.

### **Debiut TR 2025/2026**

#### **· Działania kuratorskie**

Ostatnie lata pokazują ogromny wzrost zainteresowania formami, które nazwać można koncertami performatywnymi (czy też kuratorowanymi). Widać to szczególnie w ofercie programowej festiwali poświęconych muzyce współczesnej. Trend ten zafunkcjonował choćby w programach "Warszawskiej Jesieni", i realizacjach takich jak "Serie Rouge", koncercie poruszającym kwestię seksualności w muzyce współczesnej, czy występie kolektywu Formy Żeńskie. W 2021 roku **Rafał Ryterski** pełnił rolę kuratora na festiwalu "Warszawska Jesień", gdzie zrealizował koncert "We're here", pierwszy w historii polskiej muzyki koncert skupiający się na odmienności w muzyce i prezentujący sylwetki queerowych osób komponujących. Te nowe poszukiwania artystyczne na styku muzyki i teatru i ich żywiłowy odbiór pokazują wyraźnie, że scena muzyczna i teatralna mogą sobie wiele zaoferować i tę ścieżkę chcemy rozwijać w sezonie "Inne brzmienia". Rafał Ryterski zaprosi twórców z obszaru muzyki, teatru, nowych mediów i sztuk wizualnych, by rozwijać nowy format widowiska - koncerty performatywne, formy teatralne odchodzące od klasycznego spektaklu w stronę teatralno-muzycznego zdarzenia. To połączenie będzie naszym zdaniem służyć zarówno artystom z obszaru muzyki jak i teatru, będzie okazją do tworzenia nowych obiegów odbioru sztuki, rozwoju publiczności.

## **2026/2027: SEZON INNE CIAŁA / MATEUSZ SZYMANÓWKA**

Sezon "Inne ciała" chcemy dedykować nowym cielesnym ekspresjom i tożsamościom na scenie teatralnej. Dlatego zaprosiliśmy do jego kuratorowania **Mateusza Szymanówkę**, dramaturga, kuratora, obecnie pracującego w Sophiensæle w Berlinie, gdzie odpowiada za program taneczny festiwalu Tanztage Berlin. Jego praktyka kuratorska jest zakorzeniona w feminizmie intersekcjonalnym i teorii queer, i podkreśla eksperymentalne, hybrydowe formaty prezentacji. W programie kuratorskim zaproponowanym dla TR Warszawa zamierza zaprezentować wiele perspektyw lokalnych i międzynarodowych, poszerzając nasze rozumienie współczesnej polityki ciała.

### **"Piotruś" wg Leo Lipskiego, adaptacja Barbara Klicka, reż. Jagoda Szelc**

Tytułowy Piotruś, główny bohater minipowieści Leo Lipskiego, to postać z niepełnosprawnością - jedną rękę ma gumową. Niepełnosprawność sprawia, że jego istnienie zostaje sprowadzone na margines. Lipski z właściwą sobie groteską odsłania uprzedzenia społeczne, które sprawiają, że Piotruś może odgrywać w społecznym imaginarium tylko określone role. Pisarz odwołuje się tu do własnej niepełnosprawności i paraliżu ręki, który ograniczał jego możliwości. Sięgając po ten doceniony na polu międzynarodowym a w Polsce wciąż mało obecny tekst, chcemy sprowokować dyskusję o tym, kto może odgrywać dziś w teatrze główną rolę i czy w głównej roli na scenie publicznej jesteśmy gotowi zobaczyć aktora/aktorkę z niepełnosprawnością.

### **"Czerwone fragmenty" wg Maggie Nelson, reż. Małgorzata Wdowik**

Sięgając do głośnej autobiograficznej powieści Maggie Nelson **Małgorzata Wdowik** opowie o ciele, które dziedziczy pamięć i emocje poprzednich pokoleń. Nelson uruchamia refleksję o odziedziczonym, nieświadomym lęku zapisującym się w ciele. Lęk ten związany jest z przemocą, dla której kobiece ciało jest wciąż najbardziej atrakcyjną sceną - co pokazują liczne obrazy popkultury, filmy, teledyski, komiksy. Dlaczego przemoc wobec kobiet jest tak łatwo wyobrażalna? Reżyserka zamierza sięgnąć po gatunek kobiecego kryminału, który pozwoli przekroczyć kobiecym protagonistkom dziedziczony lęk i odzyskać sprawczość.

### **Spektakl w reż. Caroline Guieli Nguyen**

**Caroline Guiela Nguyen**, francuska reżyserka, gotowa jest na produkcję w poprzedzoną wieloletnią relacją, researchem i zamówieniem dramaturgicznym dla TR Warszawa. Artystka we wrześniu 2023 jako pierwsza kobieta ma objąć stanowisko dyrektorki Theatre National de Strasbourg. Reżyserka związana jest z Odéon-Théâtre de l'Europe, Schaubühne à Berlin, Théâtre national de Bretagne w Rennes, MC2 w Grenoble i Piccolo Teatro de Milano.

### **Debiut TR 2026/2027**

## **2027/2028: SEZON GOŚCIE / MAŁGORZATA WDOWIK**

Sezon GOŚCIE to finalizacja programu nowego TR Warszawa i jednocześnie nawiązanie do sezonu GOSPODARZE. Pięć lat pracy nad nowym modelem instytucji teatru ma w naszym zamierzeniu uczynić z niego dom otwarty, miejsce, w którym spotykają się ze sobą ludzie i idee, w którym otwarcie i odważnie spotykamy ze sobą różne wizje sztuki i dziedziny, wrażliwości, praktyki teatralne. Jest to jednocześnie sezon, który traktujemy jako przejściowy – zakładając, że bliska będzie perspektywa przeprowadzki do nowej siedziby. Stąd produkcje głównego nurtu to z jednej strony

propozycje teatru o wielkiej skali inscenizacyjnej, jak i mniejsze formy, ale odpowiadające międzynarodowym trendom.

Kuratką tego sezonu będzie **Małgorzata Wdowik**, reżyserka, której filozofia teatru jako efektu zbiorowej pracy, jest dla nas kluczowa. Doświadczenia zdobyte podczas studiów w Akademii Teatralnej w Warszawie, w Instytucie Stosowanych Nauk Teatralnych w Giessen w Niemczech, a także w DAS Theater w Amsterdamie sprawiają, że artystka ta wnosi ze sobą niezwykle szerokie kompetencje i wiedzę o najnowszych kierunkach rozwoju współczesnych nurtów teatralnych i performatywnych.

Sezon rozpocznie organizowane przez kuratkę międzynarodowe sympozjum młodych twórców i twórczyń, kuratorów i kuratorek, które ma być w naszym założeniu okazją do szerszego, wielopunktowego spojrzenia na warunki pracy w środowisku teatralnym i performatywnym. Zależy nam na popularyzacji w Polsce nowych modeli pracy kolektywnej, dzieleniu się ze środowiskiem polskich artystów i artystek narzędziami projektowymi, które zwiększają samodzielność i sprawczość na polu sztuki, uniezależniając młodych twórców i twórczyń od monopolu instytucji. Zależy nam jednocześnie na poszerzeniu kręgu młodych zagranicznych twórców współpracujących z TR Warszawa.

### **Spektakl w reż. Samary Hersch**

**Samara Hersch** jest australijską reżyserką, która zyskała już rozgłos na świecie, tworzącą nowy język współczesnych sztuk performatywnych zaangażowanych społecznie. Absolwentka Das Theatre w Amsterdamie. Jej najnowsze prace artystyczne skupiają się na krytycznym dialogu między pokoleniami ("Sex and Death") oraz sprawdzają możliwości budowania intymności pomiędzy wykonawcami (także nie związanymi zawodowo z teatrem) i publicznością ("Body of Knowledge"). Jej spektakle prezentowane były m.in. w Residenz Leipzig 2022, BUDA, Belgia 2020, SICK! Festival, Manchester 2019, Liveworks Festival, Sydney 2019, Spielart Festival Munich 2019, Festival of Live Art, Arts House 2016, Victorian Seniors Festival 2016, Modestraat, Amsterdam 2019, Auawirleben Festival, Bern 2020, Kammerspiele, Munich 2020, Far Fabrique, Nyon 2020, West Kowloon, Hong Kong 2021, Arts House, Melbourne 2017, Campbeltown Arts Centre, 2018.

### **Spektakl w reż. Łukasza Twarkowskiego**

Największą produkcją w tym sezonie przygotowywaną z myślą o nowej dużej scenie na Placu Defilad będzie spektakl w reżyserii **Łukasza Twarkowskiego**, znanego z interdyscyplinarności widowisk, które tworzy. Łączy on sztuki wizualne i performatywne z literaturą, architekturą i soundartem. Twarkowski to jednocześnie artysta, który konsekwentnie wzmacnia swoją pozycję międzynarodową, dlatego też myślimy o zawiązaniu partnerstw z innymi zagranicznymi koproducentami zainteresowanymi jego twórczością. Jesteśmy przekonani, że jego realizacja będzie odpowiadać potrzebom i wyzwaniom teatru w nowej siedzibie.

### **Spektakl w reżyserii Anny Karasińskiej**

Powróci do nas także **Anna Karasińska**, bardzo ważna dla nas twórczyni, której debiut teatralny, przygotowany w TR Warszawa, "Ewelina płacze" oraz późniejsza "Fantazja", były tak dla zespołu TR, jak i dla całego polskiego teatru odświeżeniem języka teatru entuzjastycznie przyjętym przez polską i zagraniczną publiczność i krytykę oraz zapewniły jej uznanie w międzynarodowym obiegu kuratorskim.

## Debiut TR 2027/2028

### Działania kuratorskie

Działania towarzyszące realizowane w ramach tego sezonu będą w części kuratorowane przez osoby nastoletnie, wybrane w otwartym naborze i współpracujące przez rok z teatrem pod opieką **Marty Keil** i artystów związanych z instytucją. Program przygotowany przez osoby nastoletnie jest odważnym gestem dzielenia się merytorycznymi, ludzkimi i organizacyjnymi zasobami instytucji z najmłodszym pokoleniem i sprawdzania, jak może wyglądać teatr przyszłości - teatr, którego z perspektywy osób zawodowo zajmujących się teatrem nie jesteśmy sobie nawet w stanie wyobrazić. Być może charakter naszej pracy w teatrze nie jest wcale tak wyjątkowy, jak chcielibyśmy często myśleć, ale wynika z przywilejów i zasobów, które mamy w zasięgu ręki? Co mogłoby się wydarzyć, gdybyśmy zdecydowali się podzielić nimi z osobami, które nie mają do nich (jeszcze) dostępu? Jak zmieni się myślenie o teatrze, jeśli na jakiś czas oddamy jego programowanie osobom nastoletnim? Jak zmieni się jego publiczność?

## DALSZY ROZWÓJ LINII MIĘDZYNARODOWEJ

Do kolejnych współprac z twórcami międzynarodowymi, które będą mogły być realizowane w następnych sezonach, planujemy zaprosić **Thiago Rodriguesa**, **Toshiki Okadę**, **Philippe'a Quesne'a**, z którymi zainicjowaliśmy rozmowy.

## PARTNERSTWA / WSPÓLPRACA ZAMIĄST KONKURENCJI PROGRAM ARTYSTYCZNY WOBEC INNYCH TEATRÓW WARSZAWY

TR Warszawa będziemy kontynuować współpracę w zakresie działań programowych m.in. z **Międzynarodowym Festiwalem Muzyki Współczesnej "Warszawska Jesień"**, z **Fundacją Avant Art**, **Akademią Sztuk Teatralnych w Krakowie**, **Centrum Sztuki Włączającej / Teatrem 21**.

Planujemy podjąć współpracę partnerską z **Theatre National de Strasbourg** na podstawie deklaracji przyszłej dyrektorki tego teatru **Caroline Guieli Nguyen** o chęci znalezienia możliwych dróg współpracy dla obu instytucji takich, jak koprodukcje, wymiany kadry, rezydencje.

Od 2023 roku TR Warszawa będzie partnerem stowarzyszonym i członkiem rady nadzorczej nowego projektu europejskiego **COSTO**. Projekt realizowany jest przez paryskie centrum **MC93**, a współtworzą go **Festivale Alcantara** i **Culturgest** w Lizbonie, szwedzki **Riksteatern**, **Theatre National Wallonie-Bruxelles**, niemiecki **Festiwal Africologne**. Jego celem jest włączanie i profesjonalizacja młodych twórców o pochodzeniu imigranckim do obiegu na europejskich scenach. Dzięki międzynarodowemu charakterowi projektu ma on szansę na transnarodowe rozpowszechnianie pewnych wyzwań, których rozumienie zależy od lokalnego kontekstu.

W Warszawie mamy obecnie kilka teatrów o pokrewnym profilu artystycznym<sup>1</sup> i co za tym idzie odwiedza nas podobna grupa odbiorców. Nie widzę jednak tego jako zagrożenia dla różnorodności repertuarowej, ale jako szansę na rozwijanie partnerstw i współpracy między teatrami. Przy podobnych kierunkach myślenia artystycznego jednak każdy z teatrów ma swój szczególny potencjał.

---

<sup>1</sup> Mam tu na myśli TR Warszawa, Nowy Teatr, Teatr Powszechny, Teatr Studio, Komuna/Warszawa i od niedawna także Teatr Dramatyczny.

Poza oczywistymi walorami artystycznymi TR Warszawa jest także miejscem, które wypracowało standardy dotyczące dostępności, ma bogatą praktykę działań partycypacyjnych i pedagogiczno-teatralnych. W szeregu dziedzin byliśmy pionierami, mamy wypracowane rozwiązania i mamy czym się dzielić. Widzę potencjał w takim podejściu do kultury w Warszawie - zgodnie z hasłem, które po raz pierwszy pojawiło się w związku z miejskimi działaniami z zakresu Audience Development i które przyświecało nam w pracy w ramach programu KULTOUR: "Współpracuj, nie konkuruj"<sup>2</sup>.

### III. FOKUS NA WIDZA

Strategia Fokus Na Widza skupia wokół teatru jego wiernych i nowych widzów. W założeniu ma tworzenie wysokiej jakości merytorycznej i wizualnej komunikacji w oparciu o program artystyczny i wartości bliskie teatrowi. Dział Rozwoju Publiczności dba o budowanie i podtrzymywanie kontaktu z odbiorcami, przekazując im inkluzywną, poszerzającą ich kompetencje kulturalne, narrację, z którą mogą się utożsamiać. Bazuje na przejrzystej polityce sprzedażowej. Działania będą realizowane w oparciu o następujące zagadnienia:

- 1. Komunikacja jest tworzona w zgodzie ze znajomością potrzeb i zachowań widzów:** badania, fokusy, ankiety, ewaluacje. Jest rozpoznawalna dzięki spójności i jednolitości językowej i wizualnej. Poszczególne kampanie promocyjne budowane są również w oparciu o przekaz twórców pracujących przy spektaklach premierowych i będących w eksploatacji;
- 2. Ramy działań komunikacyjnych, marketingowych i PRowych** podlegają stałej weryfikacji i ewaluacji uwzględniającej różne profile i potrzeby widzów: technologiczne, narracyjne;
- 3. Poszukiwanie i wdrażanie narzędzi pozwalających na odbiór spektakli wśród widzów spoza Warszawy i kraju:** współpraca z Miastem st. Warszawa w zakresie rozwoju platformy VOD; technologia online;
- 4. Polityka sprzedażowa** odwołuje się do kosztów eksploatacyjnych spektakli i wydarzeń oraz sprecyzowanego profilu widzów teatru uwzględniającego możliwości nabywcze (wydaje się to szczególnie ważne w czasach postpandemicznym i globalnego kryzysu). Łączy w sobie partnerstwa z podmiotami zewnętrznymi wspierającymi sprzedaż biletów;
- 5. Dbalność o dostępność architektoniczną i odbiór estetyczny instytucji;**
- 6. Stałe i rozbudowane działania z zakresu edukacji i pedagogiki teatru** na rzecz partycypacji widzów w życiu instytucji i poszerzania ich kompetencji kulturalnych;
- 7. Budowanie wzajemnej synergii** z instytucjami kultury, organizacjami pozarządowymi, sektorem prywatnym pozwalającej na wymianę doświadczeń oraz zwiększanie kompetencji kulturalnych odbiorców;
- 8. Stały nacisk na rozwój profesjonalny członków zespołu ds. rozwoju publiczności:** szkolenia i warsztaty podnoszące kompetencje w zakresie badań i ewaluacji, tworzenia kontentu, wykorzystywania różnorodnych kanałów komunikacji oraz działania marketingowo-sprzedażowego.

### PEDAGOGIKA TEATRU

Działania z zakresu pedagogiki teatru w TR Warszawa prowadzone były dotychczas dla wszystkich grup wiekowych, a zespół edukacji realizował liczne projekty zachowując lidorską pozycję w projektowaniu działań edukacyjnych w teatrze instytucjonalnym. Pragniemy realizować warsztaty

<sup>2</sup> Współpraca działów edukacji czterech instytucji: TR Warszawa, Muzeum Sztuki Nowoczesnej, Narodowej Galerii Sztuki - Zachęta i Teatru Powszechnego. Za ten międzyinstytucjonalny projekt otrzymaliśmy II nagrodę Warszawskiej Nagrody Edukacji Kulturalnej w 2020 roku.

pedagogiczno-teatralne, spotkania, debaty oraz zajęcia interdyscyplinarne dbając zarówno o każdego stałego widza teatru, ale także starając się docierać do nowych osób. Wierzymy, że pedagogika teatru w TR Warszawa oprócz uzupełniania i twórczego komentowania spektakli z repertuaru ma także ważne społecznie zadania:

## **WSPARCIE OŚWIATY**

Pedagogika teatru daje narzędzia do rozwiązywania konfliktów, reagowania na trudną sytuację, w jakiej znalazły się szkoły i placówki opiekuńcze mierzące się z licznymi zmianami ostatnich lat. Obserwujemy napięcia zarówno między uczniami, ale także destabilizację relacji nauczyciel-uczeń-rodzic jako skutek przemian systemowych i postpandemicznych nowych nawyków związanych z nauką zdalną. W odpowiedzi na trudną sytuację planujemy realizować projekty skierowane do nauczycieli/nauczycielek, pedagogów/pedagożek pracujących z dziećmi i młodzieżą poprzez realizację licznych projektów wspierających kompetencje miękkie oraz działania upowszechniające ideę pedagogiki teatru w szkołach. Planujemy realizację takich projektów jak:

**MAŁY TR** - projekt skierowany do nauczycieli/nauczycielek z przedszkoli i szkół podstawowych, cykl szkoleń z zakresu pedagogiki teatru.  
**TRudne tematy** - warsztaty integracyjne oraz pedagogiczno-teatralne dla kadr nauczycieli z konkretnych szkół partnerskich, realizowane w różnych szkołach ponadpodstawowych w Warszawie (w 2023 roku planujemy zrealizować ten projekt w Technikum Architektoniczno-Budowlanym w Warszawie). Projekt otwiera przestrzeń na podejmowanie i przepracowanie trudnych tematów. Jego efektem jest wspólne wypracowanie rekomendacji dla kadry nauczycielskiej do dalszej pracy z uczniami.

## **BUDOWANIE WSPÓLNOTY ORAZ WSPIERANIE RÓŻNORODNOŚCI**

Pedagogika teatru w TR Warszawa spełnia istotną funkcję stworzenia widzom i widzkom przestrzeni do budowania bezpiecznej wspólnoty. Teatry instytucjonalne powinny być miejscem dialogu, przeciwdziałającym radykalizacji postaw. Działania wspierające procesy kształtowania się wspólnoty to:

**TEREN PRYWATNY. TEREN WSPÓLNY** - interdyscyplinarne warsztaty wokół spektakli, poruszają ważne społecznie tematy, które mogą być rozwinięte i przedyskutowane przez odbiorców, poddane twórczej refleksji. Do projektowania warsztatów zapraszani są twórcy oraz specjaliści z różnych dziedzin tacy jak wykładowcy akademicki, psychologowie czy działacze społeczni.

**ARCHIPELAG TR** - grupa seniorska, działająca w TR od 2015 roku, będąca ciałem doradczym dla działu pedagogiki teatru i żywo zaangażowanym w komentowanie programu teatru.

**BURSA TR** - pracownia dla osób studiujących niezależnie od kierunku i uczelni, którzy chcieliby sprawdzić się w działaniu performatywnym na scenie zarówno teatralnej jak i każdej innej, w trakcie warsztatów poruszane są zagadnienia związane z tożsamością czy neurotypowością.

## **REAGOWANIE NA AKTUALNĄ SYTUACJĘ I ZRÓWNOWAŻONE DZIAŁANIE**

Teatr jest miejscem, w którym rezonują ważne dla świadomości zbiorowej wydarzenia z życia społecznego. Przy projektowaniu propozycji edukacyjnych kładziemy nacisk na zrównoważoną

produkcję wydarzeń kulturalnych i skupiamy się na ich jakości oraz wybieraniu takich tematów, które są najistotniejsze i których przepracowanie jest najpilniejsze w danych sezonie - program działań edukacyjnych zakłada więc stałe propozycje, ale także tworzenie warsztatów i projektów, które odpowiadają na doraźne społecznie potrzeby takie jak na przykład działania w szkołach online, projektowane w czasie epidemii. Ważnym zadaniem działu pedagogiki teatru stanie się także roboczo nazwany "recykling teatralny" - czyli działania wykorzystujące materialne pozostałości po innych projektach, które można na nowo twórczo wykorzystać. Planujemy organizację warsztatów i spotkań związanych z postawami proekologicznymi.

## **PROJEKTY PARTYCYPACYJNE I WŁĄCZAJĄCE**

Praca działu pedagogiki teatru wspiera program TR BEZ BARIER poprzez realizację warsztatów dla osób z niepełnosprawnościami - specjalnie dostosowanych zajęć wprowadzających do spektakli dla widzów dorosłych. Na stałe nawiązujemy współpracę z takimi instytucjami jak Specjalny Ośrodek Szkolno-Wychowawczy dla Głuchych im. Jana Siostrzyńskiego. Planujemy poszerzać grono odbiorców z niepełnosprawnościami intelektualnymi poprzez organizację nowych projektów edukacyjnych i dostosowanie stałych programów dla tej grupy odbiorców.

Planujemy także realizację projektów skierowanych do młodzieży polskiej i ukraińskiej - w 2023 roku we współpracy z Centrum Komunikacji Społecznej wyprodukowany zostanie spektakl w reżyserii **Michała Buszewicza** - będzie to refleksja grupy młodych twórców nad treścią dokumentu "Młoda Warszawa. Polityka młodzieżowa m.st. Warszawy".

## **NAUKA UCZESTNICTWA W KULTURZE WSPÓŁCZESNEJ I KRYTYCZNEGO MYŚLENIA**

Ważnym zadaniem działu pedagogiki teatru jest wspieranie młodych widzów we wchodzeniu w świat kultury współczesnej. Jednocześnie wspieramy postawy krytycznego myślenia w myśl metody pedagogiki teatru - każdy odbiorca kultury ma prawo do swoich poglądów, opinii oraz emocji związanych z dziełem sztuki. Wychodzimy z ofertą działań edukacyjnych do szerokiego grona młodych ludzi - klas, grup nieformalnych oraz pojedynczych osób zainteresowanych kulturą. Planujemy odnowić stały program warsztatów skierowanych do grup licealnych, dostosować go do nowych, ważnych spektakli oraz zaprojektować nowe zajęcia do premier. Jednocześnie planujemy realizację zajęć dla młodzieży zainteresowanej rozwojem teatralnym poprzez organizację warsztatów w trybie 2-tygodniowym w okresie wakacyjnym lub w okresie ferii zimowych. Ważnym elementem działań jest wznawianie 3-letniego programu dla szkół nawiązującej ścisłą współpracę z teatrem (TISZ - teatr i szkoła). Planujemy zrealizować działania z młodzieżą w Technikum Architektoniczno-Budowlanym, którego efektem będzie stworzenie wystawy z **Karoliną Wojtas**, performansu z **Klaudją Hartung-Wójciak** oraz spektaklu w reżyserii **Katarzyny Minkowskiej**.

## **WSPÓŁPRACA MIĘDZYINSTYTUCJONALNA I SIECIOWANIE ŚRODOWISKA**

Zgodnie z hasłem programu KULTOUR: "Współpracuj, nie konkuruj" istotnym elementem pracy są także działania na rzecz sieciowania środowiska, współpracy z instytucjami kultury, tworzenia wspólnych projektów łączących kompetencje edukatorów i edukatorek oraz wspierających wspólne budowanie publiczności Warszawy. Projekty takie jak KULTOUR, które połączyły działania edukacyjne TR Warszawa z Muzeum Sztuki Nowoczesnej w Warszawie, Zachętą - Narodową Galerią Sztuki oraz Teatrem Powszechnym w latach 2019 - 2021 są ważną drogą współpracy, którą należy

kontynuować. Planujemy nawiązywać i kontynuować współpracę na polu edukacji kulturalnej z domami kultury (m.in. Wawerskie Centrum Kultury, Żoliborski Dom Kultury), instytucjami kultury (Muzeum Warszawy, Teatr Ochoty), szkołami wyższymi (Akademia Teatralna im. Aleksandra Zelwerowicza, Akademia Pedagogiki Specjalnej im. M. Grzegorzewskiej) czy stowarzyszeniami i fundacjami (Stowarzyszenie Pedagogów Teatru, Fundacja Kultury Bez Barier). Ważne dla nas jest łączenie edukacji teatralnej z zagadnieniami z obszarów edukacji seksualnej i medialnej. Planujemy także realizację założeń Dokumentu "Edukacja kulturalna w Warszawie", wydanego w 2022 roku i deklarujemy aktywne włączanie się w działania na rzecz rozwoju edukacji kulturalnej w stolicy.

## **DOSTĘPNOŚĆ / TR BEZ BARIER**

Projekt TR BEZ BARIER zakłada wypracowanie dobrych praktyk dotyczących minimalizowania barier w dostępie do kultury dla osób ze szczególnymi potrzebami. Każdy spektakl ma przygotowaną audiodeskrypcję, polskie napisy, a wiele z tytułów ma opracowane tłumaczenie na polski język migowy. Myśląc o dostępności teatru, myślę także o zmieniającej się narodowościowo społeczności naszej stolicy. Od lat obok polskich napisów dla osób niesłyszących, wyświetlane są napisy angielskie. Chcę, aby TR Warszawa wyświetlał także napisy w języku ukraińskim. Planuję poszerzyć działania w ramach programu TR BEZ BARIER o ofertę dla widzów z niepełnosprawnością intelektualną oraz dla osób neuro różnorodnych. Zależy mi na stworzeniu przyjaznych i skutecznych procedur oraz dobrych praktyk dla zatrudniania pracowników z niepełnosprawnościami, a także przeprowadzaniu okresowych szkoleń zespołu obsługi widza i podnoszeniu kompetencji koordynatora dostępności.

## **IV. FOKUS NA ZESPÓŁ**

### **PLAN NAPRAWCZY**

Przyszłość teatru zaczyna się dziś. Tylko uważne wsłuchanie się w głos zespołu pomoże odbudować jego twórczy i profesjonalny potencjał. Plan naprawczy jest niezbędnym narzędziem przywrócenia w TR Warszawa otwartego i bezpiecznego dialogu. Szanując dotychczasowe zaangażowanie zespołu, które traktuję jako wyraz troski o dobro instytucji, chcę wspólnie wypracować standardy pracy, szanujące godność i podmiotowość osób, które codziennie ją tworzą. Homeostaza teatru została bardzo poważnie naruszona trwającym od trzech lat i wciąż pogłębiającym się kryzysem zarządczo-organizacyjnym. Konieczne zmiany będziemy wypracowywać wspólnie w między pracowniczym dialogu. Plan naprawczy obejmuje następujące działania:

1. Ewaluacja struktury we współpracy z zewnętrznym podmiotem wybranym w uzgodnieniu z zespołem i zakładową organizacją związkową;
2. Konsultowanie z pracownikami, kadrą kierowniczą oraz zakładową organizacją związkową wszelkich zmian w obszarze działań personalnych;
3. Regularne szkolenia dla pracowników i pracowniczek teatru w zakresie przeciwdziałania mobbingowi i dyskryminacji;
4. Prowadzenie ankiet satysfakcji w pracy oraz ocen "360 stopni" wśród pracowników, współpracowników, kadry kierowniczej i zarządczej;
5. Organizacja szkoleń z zakresu zarządzania czasem pracy dla pracowników/ i kadry kierowniczej;
6. Przeprowadzenie audytu z zakresu BHP i wdrożenie zaleceń.
7. Stworzenie katalogu dobrych praktyk w porozumieniu z zespołem;



## KULTURA ORGANIZACYJNA

Dyrektorka instytucji jest odpowiedzialna przed organizatorem za działanie i funkcjonowanie całej instytucji i stoi na czele zespołu. Kluczowa jest dobrze i harmonijnie zaplanowana oraz efektywnie prowadzona praca pracowników i pracowniczek uwzględniająca ich kompetencje. Niezbędnym elementem dobrego funkcjonowania zespołu jest stałe analizowanie sposobu planowania i realizacji podejmowanych działań w teatrze oraz odpowiadanie na postulowane zmiany. Wprowadzę model pracy zespołowej z klarownymi, transparentnymi zakresami obowiązków i podziałem odpowiedzialności, przy jednoczesnym poczuciu współodpowiedzialności wszystkich pracowników i pracowniczek teatru za finalny efekt, jakim jest wydarzenie artystyczne. Chcę wypracować model zarządzania TR Warszawa, w którym dyrektorka będzie reprezentantką zespołu. Większość podejmowanych decyzji będzie wynikiem wspólnej pracy merytorycznej współodpowiedzialnych pracowników i pracowniczek. Swoją pracę jako dyrektorki teatru widzę jako służbę na rzecz pracowników i pracowniczek teatru i jego publiczności. Nie ma mojej zgody na dyskryminację, mobbing czy inne formy przemocowych relacji. Wdrożę rekomendacje z Karty praw i granic procesu twórczego, które będą służyły bezpieczeństwu procesów pracy i kształcenia w teatrze. Zależy mi na wzmocnieniu kompetencji miękkich pracowników w zakresie komunikacji, abyśmy wspólnie potrafili rozmawiać o napięciach i trudnościach pojawiających się w zespole. Naszym fundamentem będzie transparentność zarządzania, rzetelny dostęp do informacji i wspólna odpowiedzialność za tworzenie wysokiej jakości artystycznej.

## TEATR DLA KLIMATU

Odpowiedzialność za środowisko w obliczu katastrofy klimatycznej powinna należeć do priorytetów instytucji. TR Warszawa wdroży wytyczne Kultury dla Klimatu na rzecz ekologizacji działalności statutowej. Przeprowadzę zielony audyt, dzięki któremu zostaną wypracowane nowe, ekologiczne standardy organizacji pracy, administracyjnego funkcjonowania, i realizacji działań programowych teatru. Wprowadzę politykę oszczędności energii elektrycznej oraz recyklingu materiałów scenicznych i kostiumów. Zmianom systemowym będzie towarzyszyć propagowanie postaw przyjaznych środowisku (m.in. *less waste attitude*) oraz cyklicznie szkolenia podnoszące kompetencje osób pracujących i współpracujących w teatrze (np. dot. *recyklingu* i skutecznej segregacji śmieci). Wzmacniając sieć partnerstw teatr będzie dążył do współdzielenia zasobów (*sharing economy*) w trakcie produkcji wydarzeń artystycznych i edukacyjnych.

## V. FOKUS NA FINANSE

### PLAN FINANSOWY 2023-2028

Ramowy plan finansowy na 2023-2028 nie odbiega zasadniczo od planów wykonywanych w ostatnich latach i zdecydowanie odwołuje się do nich na zasadzie kontynuacji. TR Warszawa należy do warszawskich teatrów miejskich o ściśle artystycznym profilu działalności. Jak dotychczas w budżecie teatru będzie dominowała dotacja miejska<sup>3</sup>. Dokonuję jednak przesunięć akcentów oraz

---

<sup>3</sup> W analizie opieramy się na danych TR Warszawa udostępnionych przez Biuro Kultury m.st. Warszawa za lata 2019-2022 (pomijając rok 2020, szczególnie ze względu na wybuch pandemii Covid-19 i zamknięcie teatrów) oraz wykonania budżetu m.st. Warszawy za lata 2016-2021.

uwzględniam szczególną, kryzysową sytuację ekonomiczną<sup>4</sup>, w której rozpocznie się kadencja 2023-2028.

Zakładam:

**PREMIERY:** Średnio 3 - 4 premiery w sezonie, z podziałem na spektakle mniejsze, realizowane z myślą o scenie przy Marszałkowskiej, i większe, przeznaczone przede wszystkim do eksploatacji festiwalowej/wyjazdowej. Rezygnuję z megaprodukcji z budżetami 6-8-krotnie przewyższającymi budżety innych premier. Proponuję bardziej zrównoważony model (budżet większej premiery to ok. 200-400 tys zł, do dyspozycji pozostają środki na mniejsze wydarzenia). Zależy mi na utrzymaniu różnorodności gatunków zamiast inwestowaniu w jednostkowe tytuły. Od pierwszego sezonu w finansowanie premier będę włączała koproducentów, by ograniczyć obciążenie budżetu kosztami produkcji. Będę także pozyskiwać zewnętrzne środki finansowe (granty, sponsorzy) na produkcję. Dzięki temu koszty produkcji będą stanowiły mniejszą część budżetu teatru niż dotychczas. W planie finansowym uwzględniam możliwość rozpoczęcia przygotowań spektakli przeznaczonych na scenę w nowej siedzibie na pl. Defilad (uruchomienie pracy koncepcyjnej i produkcji fizycznej w ostatnich sezonach kadencji, jeśli będzie tego wymagał termin oddania nowej siedziby).

**EKSPLLOATACJA SPEKTAKLI W SIEDZIBIE:** Planuję zwiększyć liczbę wydarzeń z dzisiejszych niecałych 120 oraz podnieść frekwencję przy średnim koszcie biletu na poziomie ok. 55 zł<sup>5</sup>. Dzięki temu utrzymam przedpandemiczny poziom przychodów z biletów, czyli ok. 1 mln zł już w pierwszym roku nowej kadencji i przewiduję stopniowe zwiększenie w kolejnych latach. Zdaję sobie sprawę, że w obecnej sytuacji lokalowej TR Warszawa (z widownią przy ul. Marszałkowskiej 8 przeznaczoną dla 160 osób) podstawowa działalność statutowa instytucji we własnej siedzibie nie będzie przynosiła dochodu. Jednak skoncentrowanie działalności artystycznej przy Marszałkowskiej oraz ostrożne planowanie nowych premier docelowo ograniczy średnie koszty eksploatacji spektakli. Dzięki temu eksploatacja we własnej siedzibie będzie zmierzała do bilansu ekonomicznego - to oczywista motywacja by grać więcej i częściej.

**ATM:** Zrezygnuję z wynajmu hali ATM, jeśli tylko uda się znaleźć alternatywną przestrzeń bliżej centrum Warszawy dla spektakli, których nie da się przenieść na scenę przy Marszałkowskiej (dziś już tylko "3Siostry", "Cząstki kobiety"). Będę szukać partnerstw z innymi warszawskimi teatrami w tym zakresie.

**WYJAZDY:** Kluczowe w strukturze przychodów własnych TR Warszawa są przychody ze spektakli wyjazdowych (szczególnie zagranicznych). Ta dość wyjątkowa na tle innych warszawskich teatrów miejskich sytuacja pokazuje niezwykle duży potencjał wyjazdowy TR Warszawa, który ma wymiar finansowy. Jestem przekonana, że wieloletnie doświadczenie współpracy międzynarodowej oraz obecność TR na festiwalach jest gwarantem kontynuacji sukcesu finansowego wyjazdów. Jednocześnie zakładam, że ostrożne planowanie pozwoli utrzymać koszty wyjazdów na stałym poziomie (czyli zmniejszą się w ujęciu realnym, po uwzględnieniu inflacji).

**KOSZTY STAŁE:** Przyjmuję wzrost kosztów stałych prowadzenia działalności (11 mln zł w 2021) wynikający z inflacji: wzrost kosztów utrzymania budynków i infrastruktury teatralnej, w dalszej

---

<sup>4</sup> Ceny rosną w nieznanym od lat tempie (zgodnie z tą prognozą, w 2023 roku ceny będą średnio o 28% wyższe niż w 2021, a wraz z nimi wynagrodzenia, ale w trakcie kadencji sytuacja powinna się ustabilizować).

<sup>5</sup> Zwiększenie w stosunku do poziomu cen w 2021 (45 zł) wynika wyłącznie z inflacji, a zakładany 22% wzrost jest niższy niż przewidywana inflacja.

kolejności także wynagrodzeń. Zmiana nastąpi z opóźnieniem w stosunku do ogólnokrajowych wzrostów cen, dając teatrowi czas na przystosowanie (przede wszystkim: pozyskanie zewnętrznych środków finansowych).

**ZWIĘKSZENIE PRZYCHODÓW WŁASNYCH W ODPOWIEDZI NA KRYZYS:** Teatry znajdują się w najbliższych latach w niezwykle trudnej sytuacji. Doświadczamy wzrostu cen wszystkich kupowanych dóbr i usług. Jednocześnie postpandemiczny odpływ widza oraz usilna wiara w sens misji publicznej teatru polegająca, w najprostszym rozumieniu, na maksymalizowaniu liczby widzów nie pozwala na zwiększanie cen biletów w tempie wyznaczanym przez inflację. Wobec niechybnego wzrostu kosztów całkowitych, kluczowe jest poszukiwanie możliwości zwiększenia przychodów. W latach 2016-2021 teatr zdecydowanie zwiększył przychody własne (z nieco ponad 1 mln zł do ponad 3 mln zł), zyskując znaczne pole niezależności finansowej i nadając optymistyczny kierunek zmianom koniecznym w czasie pandemii, wysokiej inflacji i kryzysu ekonomicznego. Będę podążała tą ścieżką. Będę także intensywnie poszukiwała zewnętrznych źródeł przychodów, o czym mowa w kolejnym podrozdziale. Wysiłek pozyskiwania zewnętrznych środków finansowych nie przynosi efektów od razu. Zakładam ostrożnie przychody z tych źródeł w pierwszym roku kadencji nieodbiegające od dotychczasowego standardu i dynamiczny wzrost w kolejnych sezonach, dzięki czemu będą one współtworzyły z roku na rok coraz ważniejszą część budżetu teatru.

**RYZYKO DZIAŁALNOŚCI ARTYSTYCZNEJ:** W czasach kryzysowych ważne będzie nie tylko równoważenie budżetu, ale także ograniczanie ryzyka finansowego, typowego dla działalności artystycznej. Utarty w Polsce schemat produkcji teatralnej (rozmowy o premierze na rok przed premierą, kilkumiesięczny okres prób), nie przystaje ani do dynamiki pracy artystycznej, ani nie daje możliwości ograniczania ryzyka finansowego produkcji teatralnej. Chcę rozwijać procesualne podejście do produkcji, rozłożenie przygotowań artystycznych na kolejne kroki (etap pracy koncepcyjnej, próby czytane, warsztaty, dopiero na końcu próby z docelową obsadą), obecne w załączkowej formie w TR już wcześniej. Teatr ma być partnerem dla artystki/artysty, nie pozostawiać ciężaru odpowiedzialności za projekt od początku do końca na barkach twórczyń/twórców. Kluczową zasadą będzie udzielanie informacji zwrotnych - na każdym etapie prac, dzięki czemu możliwe będzie wielokrotne weryfikowanie potencjału projektu. Na poziomie finansowym to podejście sprawia, że budżet produkcji jest konsumowany znacznie wolniej, wraz z dojrzewaniem projektu. Ten rodzaj pracy przyniesie poczucie bezpieczeństwa na poziomie organizacji procesu (czasu i zasobów) i pozwoli zminimalizować ryzyka, także finansowe, związane z produkcją teatralną.

## **POZYSKIWANIE ZEWNĘTRZNYCH ŚRODKÓW FINANSOWYCH**

Niezwykle ważne jest zwiększenie przychodów z zewnętrznych źródeł, takich jak dotacje inne niż z budżetu m.st. Warszawy oraz ze strony biznesu (tzw. sponsorzy), dziś właściwie nieobecnych w budżecie teatru.<sup>6</sup> Ich pozyskanie w dzisiejszych czasach z możliwości staje się koniecznością.

Spektakle programowane dla TR Warszawa w pełni służą realizacji misji publicznej instytucji kultury. W związku z tym mogą ubiegać się o dofinansowanie z takich źródeł jak Programy Ministra Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego, dotacji Narodowego Centrum Kultury czy wielu dotacji fundacji takich jak Fundacja Bankowa im. Leona Kronenberga, Fundacja KGHM Polska Miedź, Fundacja PZU. W bieżącej perspektywie finansowej środki unijne dla kultury dysponowane są

---

<sup>6</sup> Na dzień dzisiejszy teatr pozyskuje nie więcej niż 100 tys. zł rocznie z dotacji innych niż budżet m.st. Warszawy. Nie ma przychodów od sponsorów, czyli ze strony środowiska biznesowego.

w ramach programu Kreatywna Europa 2021-2027 (Komponent Kultura). Niedawno opublikowany raport Komisji Europejskiej "The situation of theaters in the EU Member States" pozwala mieć nadzieję, że teatry będą mile widziane jako instytucje aplikujące o unijne granty. Będę sięgała po te środki w związku z realizacją międzynarodowego obiegu (wyjazdów) spektakli i szerzej programu artystycznego TR. Ponadto, środki unijne mogą służyć kadrom TR (budowanie kompetencji zawodowych) i widzom (finansowanie działań związanych z rozwojem publiczności oraz włączaniem społecznym poprzez kulturę i sztukę). Jednym z możliwych projektów służących rozwojowi kadr kultury byłoby działanie mające na celu wypracowanie dobrych praktyk dla teatru bez przemocy. z kolei wymiana doświadczeń na polu praktyk organizacji produkcji teatralnej mogłaby być realnym wsparciem procesu produkcji i eksploatacji spektakli w TR, a być może także szerszej grupy teatrów artystycznych w Warszawie.

TR Warszawa to marka, gwarancja jakości artystycznej i rozpoznawalności międzynarodowej. W najbliższych latach dodatkowo będzie to głośna marka ze względu na budowę nowej siedziby, spektakularnej inwestycji. To otwiera szansę na współpracę z sektorem prywatnym. Jednym ze źródeł porażki polskiego teatru w korzystaniu ze środków prywatnych jest bardzo krótki horyzont planowania repertuaru w teatrach - w konsekwencji: niemożność prowadzenia długotrwałej relacji z potencjalnym sponsorem. To zbyt mało, żeby zagwarantować partnerowi stabilne warunki współpracy. Długofalowe planowanie repertuaru, projektowanie kolejnych premier z dużym wyprzedzeniem, a przede wszystkim stabilne umocowanie stanowiska ds. fundraisingu w strukturze teatru otworzy pole dla pracy nad takimi relacjami.

Ze względu na duże wyzwania, które stoją przede mną na stanowisku dyrektorki teatru w obecnej kryzysowej sytuacji - społecznej i ekonomicznej, mając na uwadze dobro zespołu, zatrudnię w roli **zastępczyni dyrektorki ds organizacyjno - finansowych Aleksandrę Wiśniewską.**

## **VI. FOKUS NA PRZYSZŁOŚĆ**

Przedstawiona koncepcja artystyczna i organizacyjna wpisuje się w pełni w strategię #Warszawa2030. Działa na rzecz wizji ujętej w trzech wymiarach: aktywizowania mieszkańców, tworzenia przyjaznej przestrzeni i otwartości.

TR Warszawa to twórcze środowisko. Jest otwarte na świat, śmiało wychodzi naprzeciw wyzwaniom, inspiruje innych. Jest miejscem, w którym kreuje się i rozwija idee.

TR to nowoczesna instytucja kultury. Przyjazne i bezpieczne miejsce do pracy. To spotkanie różnych, odmiennych poglądów z szacunkiem i otwartością. To twórczy potencjał, który inspiruje do krytycznego myślenia i gotowości na artystyczne ryzyko. TR Warszawa to także miejsce, które rozwija twórczy potencjał odbiorców kultury, przyciąga talenty z Polski i Europy oraz inspiruje świat.