


Waldemar Raźniak

Narodowy Stary Teatr im. H. Modrzejewskiej  
w Krakowie

**Program działalności na lata 2020-24**

  
WICEPREZES RADY MINISTRÓW  
MINISTER KULTURY  
I DZIEDZICTWA NARODOWEGO  
*prof. Piotr Gliński*

## I. Założenia programu

### Po pierwsze... ZESPÓŁ STAREGO

Zespół Narodowego Starego Teatru jest jego **największym dobrem i jego największą siłą.**

Przejmuję dyрекcję Teatru w niespokojnym i niepewnym czasie. Przetrvanie dotychczasowych trudności możliwe było dzięki autonomii, wytrwałości i odwadze zespołu aktorskiego. W mądrym zarządzaniu zespołem i jego ambicjami leży w moim przekonaniu przyszłość tej krakowskiej sceny.

Idea stabilnego zespołu artystycznego gwarantującego aktorowi wielowymiarowy, trwały i stopniowy rozwój rzemiosła wykrystalizowała się w Krakowie jeszcze za czasów Stanisława Koźmiana. W konsekwencji nastąpiło powiązanie profesjonalnej działalności scenicznej z funkcjonowaniem szkół teatralnych w Krakowie. Zespoły teatralne to swoisty warsztat rzemieślniczy i pracownia artystyczna, gdzie w wyniku wytężonej pracy próbuje się osiągać mistrzostwo. Upodmiotowienie aktora, uczynienie go pełnoprawnym współtwórcą przedstawienia nie wyklucza osoby reżysera, lecz stawia przed nim szczególne wymagania: wyczulenie na aktora, wsłuchiwanie się w niego, świadomość rzemiosła i umiejętność dialogu. Niezbędne jest również dobranie odpowiedniej materii literackiej, czyli

repertuaru rozumianego jako punkt wyjścia do rozmowy. „Pracownia to cech, w którym trzeba pracować dużo i długo, gdzie można coś osiągnąć tylko razem” - powtarzał Piotr Fomienko, twórca i główny reżyser jednego z najciekawszych teatrów aktorskich ostatniego półwiecza. Dlatego, oprócz precyzyjnego doboru tytułów premier i nazwisk reżyserów, niezwykle istotne dla teatru jest harmonijne zarządzanie zespołem aktorskim, równoważenie temperamentów, pieczołowite dobieranie jego członków, a także **uwagę w słuchaniu się w potrzeby i ambicje zespołu** autonomicznych indywidualności twórczych.

Każdy członek zespołu NST powinien odnajdywać w przestrzeni teatru miejsce dla swojego rozwoju i samorealizacji. Dlatego też kierowanie teatrem musi odbywać się na zasadzie efektywnej komunikacji i ścisłej współpracy. Dlatego też deklaruje wyłonienie Zastępcy dyrektora ds. artystycznych oraz powołanie ewentualnej Rady Artystycznej Teatru w ścisłym porozumieniu i za zgodą zespołu aktorskiego, najchętniej spośród jego członków. **Załoga NST to nie tylko artyści, lecz również technicy, rzemieślnicy i pracownicy administracji.** Realizowanie misji teatru i wszystkich planowanych działań należy w równej mierze do nich, zatem ich praca powinna być właściwie wynagradzana i zarządzana. Zgodnie ze statutem teatru odpowiedzialny za to będzie zastępca ds. techniczno-administracyjnych. Współpraca Dyrektora NST z zastępcami i Radą Artystyczną polegać będzie na precyzyjnym podziale zadań i ścisłej komunikacji, co zapewni efektywne zarządzanie instytucją oraz będzie pierwszym krokiem na drodze do normalizacji pracy teatru. Kolejnym krokiem będzie zacieśnienie współpracy dykcji ze związkami zawodowymi.

## Po drugie... AUTORZY STAREGO

W działalność Narodowego Starego Teatru na stałe wpisało się poszanowanie tradycji i historii tej sceny, gotowość do komentowania bieżących zjawisk życia społecznego, wreszcie wolność artystyczna twórców. Na scenach NST było, jest i będzie miejsce zarówno na mistrzostwo rzemiosła jak i na eksperyment.

Powstanie pierwszego stałego, polskiego, publicznego i zarazem zawodowego teatru w Krakowie datowane jest na rok 1781. Status teatru narodowego Państwowy Stary Teatr im. Heleny Modrzejewskiej otrzymał w roku 1991, ale znaczenie sceny narodowej zyskał wcześniej, jeszcze pod zaborami. Jego misja wpisywała się w misję teatru narodowego, którą Juliusz Osterwa za Norwidem widział „...nie jak zabawkę ani jak naukę, Lecz jak najwyższe z rzemiosł apostoła I jak najniższą modlitwę anioła”. Nie tylko w czasach Osterwy krakowska scena spełniała szczególne posłannictwo. W kolejnych dekadach konsekwentnie odwoływano się choćby do słynnego cytatu z „Hamleta” Szekspira/Wyspiańskiego, o przeznaczeniu teatru jako zwierciadła naturze, pokazującego „cnocie własne jej rysy, złości żywy jej obraz, a światu i duchowi wieku postać ich i piętno”, oddawano deski teatru wielkim narodowym dramatom autorów od Kochanowskiego przez Romantyków: Mickiewicza, Słowackiego, Krasińskiego, Norwida, Fredry, do Wyspiańskiego jednocześnie pielęgnując troskę o mistrzowskie opracowanie spektakli.

Na narodowej scenie pracować mieli najwybitniejsi aktorzy, reżyserzy, scenografowie. Równolegle jej repertuar rozszerzano o literaturę obcą, klasyczną i współczesną. Zainicjowano rozważania nad formą spektakli, która zafunkcjonowała wyraźnie w oderwaniu od kanonicznych wystawień klasycznych tekstów (dość wspomnieć dynamiczny czas dyrekcji Zygmunta Hübnera i Jana Pawła Gawlika). W dziejach scen narodowych szczególnym piętnem odcisnęło się już to przywracanie teatrowi staropolszczyzny rękami

Kazimierza Dejmka, już to rewizje romantyzmu w zestawieniu z dwudziestowiecznymi modernistami proponowane przez Jerzego Grzegorzewskiego. W Krakowie zaś legendarnymi stały się monumentalne osiągnięcia teatru Konrada Swinarskiego, konsekwentny styl Jerzego Jarockiego, poszukiwania Andrzeja Wajdy, wreszcie wielki psychologiczny teatr Krystiana Lupy. Współcześnie obie sceny zaczęły się mierzyć z brutalistami, ze zjawiskami teatru postdramatycznego, post-teatru i stylami rozpowszechnionymi w teatrze europejskim.

Każda ze scen reagowała na te zjawiska na własny sposób, a Kraków swego czasu szczególnie, między innymi debiutami Grzegorza Jarzyny i Krzysztofa Warlikowskiego. Również i dzisiaj tożsamość narodowej sceny określa się w ramach szeroko definiowanej polskiej kultury teatralnej, w obecności polskich tekstów, czy szerzej: klasyki rozumianej jako funkcjonujące w przestrzeni teatru archetypy starożytnych, Szekspira, Moliera, Czechowa itd. Jednocześnie poprzez namysł nad współczesnością i reżyserskie oraz aktorskie interpretacje teatr narodowy na różne sposoby próbuje krystalizować „Polaków portret własny” (w tym kontekście warto wspomnieć czas dyrekcji Stanisława Radwana i Mikołaja Grabowskiego). Scena krakowska, oprócz opisywanej wyżej zespołowości, wyróżniała się szczególnym traktowaniem słowa jako środka aktorskiego wyrazu (tradycja teatru rapsodycznego; szkoła wiersza Władysława Woźnika).

**„Gdybyśmy mieli słowo, gdybyśmy mieli język, nie potrzebowalibyśmy broni”** - powiedziała Ingeborg Bachmann. Świat wartości uciera się dziś w rozmaitych tyglach: akademickim, internetowym, politycznym, europejskim i naszym, artystycznym również; a takie pojęcia jak patriotyzm, religijność, duchowość, polityczność, polskość ulegają nieoczekiwanym przewartościowaniom. Współczesna debata publiczna i jej język zostały zawłaszczone przez politykę, biznes, media i internet. Tymczasem język bynajmniej nie stracił na oddziaływaniu. Potrafi jeszcze mocniej zadawać ciosy, jednoczyć, budzić emocje, śmieszyć – ale w szerokim odbiorze coraz rzadziej jest to język literatury, a coraz częściej natrętnej reklamy lub wyrachowanych, populistycznych spin doktorów. W tym obszarze należy

dostrzec zadanie dla sceny narodowej: tylko poszukując odpowiedniego języka rozmowy można dążyć do społecznego dialogu, co jest fundamentem teatru i jednocześnie naszą - ludzi teatru - powinnością: rozgrywanie dialogu, prowadzenie go, balansowanie między ironią a antycznym patosem, ścieranie i konfrontowanie pomysłów w celu wymiany argumentów i konstruktywnej dyskusji.

Największe sukcesy artystyczne Narodowego Starego Teatru osiągnęły dzięki bezkompromisowym postawom twórczym artystów skonfrontowanym z wielkimi narracjami literackimi. Literatura Starego Teatru to nie tylko Romantycy i Młoda Polska, ale dziedzictwo XX-wiecznych noblistów - Wisławy Szymborskiej, Czesława Miłosza, wreszcie dramatopisarzy wywiedzionych z tradycji mrożkowskiej i różewiczowskiej. Na deskach NST nie powinno zabraknąć ani geniuszu twórców popularnych w międzywojniu, ani kobiet: Anny Świrszczyńskiej, Zuzanny Ginczanki, Marii Pawlikowskiej-Jasnorzewskiej, Stanisławy Przybyszewskiej, a tym bardziej literatury współczesnej: Stanisława Lema, Marcina Świetlickiego, Olgi Tokarczuk, Szczepana Twardocha, czy Doroty Masłowskiej. Szczególnym źródłem inspiracji powinna być polska literatura reportażowa (od Ryszarda Kapuścińskiego przez Mariusza Szczygła do Justyny Kopińskiej) zwłaszcza dla teatru dokumentalnego, wreszcie najnowsze dzieła dramatopisarskie.

Przykład spektakli Krystiana Lupy, interpretacji arcydzieł autorów z kręgu austrowęgierskiego i austriackiego: Franza Kafki, Roberta Musila czy Thomasa Bernharda, potwierdza jak użyteczna może być obecność autora dla teatru, aktora, reżysera, języka i zachęca do poszukiwania równie inspirujących przykładów literatury światowej we współczesności, zwłaszcza najnowszej. Autorytet autora, bądź autorów jest równoprawnym partnerem teatralnego zdarzenia, w zakresie interpretacji, reinterpretacji, rewizji, inspiracji, remiksów, czy tekstów pisanych na zamówienie - nie powinno się zbyt łatwo z niego rezygnować. Kto wie, może nigdy nie potrzebowaliśmy autora bardziej niż teraz?

Narodowy Stary Teatr jest przygotowany do realizowania bardzo różnorodnego repertuaru. W swoich siedzibach dysponuje 4 przestrzeniami do grania: SCENĄ DUŻĄ, SCENĄ KAMERALNĄ, NOWĄ SCENĄ oraz SCENĄ BE (FOYER). Umożliwia to odpowiednią dywersyfikację repertuaru poczynając od dużych inscenizacji (pozwalających twórczo wykorzystywać potencjał i zasoby zespołu oraz pracowni NST) przez repertuar bardziej wysublimowany, do propozycji nowatorskich, niszowych i eksperymentalnych tak, aby określone pozycje docierały do odpowiedniej liczby właściwych dla danego repertuaru widzów.

Według dokumentów MKIDN odwołany dyrektor Marek Mikos wraz z Radą Artystyczną zaplanowali w sezonie 2020/21 do realizacji następujące premiery w ogłoszonym już częściowo publicznie repertuarze:

rok 2020

1. „Kochana Wisielko, Najdroższy Zbyszku” na motywach korespondencji Wisławy Szymborskiej i Zbigniewa Herberta w reż. Mikołaja Grabowskiego (3.10.2020) NOWA SCENA
2. „Jeńczyna” duetu Strzępka/Demirski (10.10.2020) DUŻA SCENA
3. „Aktorzy prowincjonalni - sobowtór” w reż. Michała Borczucha (24.10.2020) DUŻA SCENA
4. „Wiśniowy sad” w reż. Agnieszki Glińskiej (21.11.2020) SCENA KAMERALNA

rok 2021

5. „Fiasko” wg Stanisława Lema w reż. Magdy Szpecht (grudzień 2020) NOWA SCENA
6. „Tonąca dziewczyna”, którego scenariusz oparto na podstawie utworów Tadeusza Różewicza i Heinera Müllera w reż. Karola Klugowskiego (20.02.2021) SCENA KAMERALNA
7. „Arianie” (13.03.2021) reż. Beniamin Bukowski

8. „Halka” wg Moniuszki w reż. Anny Smolar (26.03.2021) SCENA  
KAMERALNA

9. „Biesy” F. Dostojewskiego (24.04.2021) w reż. Pawła Miśkiewicza  
SCENA KAMERALNA

10. „Trzy siostry” w reż. Luka Percevala (15.05.2021) DUŻA SCENA

11. ewentualne kontynuacje projektów zaprezentowanych we  
wrześniu 2020 roku w ramach Nowych Rzeczywistości

Ponadto zaplanowano liczne działania edukacyjne, spotkania, czytania performatywne, wydanie antologii, współpracę z Teatrem Łaźnia Nowa przy organizacji Festiwalu Boska Komedia, Salony Poezji Anny Dymnej, działalność Muzeum Interaktywnego (Centrum Edukacji Teatralnej) czyli wystawy, performanse, koncerty, warsztaty teatralno-kulturowe, lekcje teatralne - wszystko w szeroko rozumianej misji Sceny Narodowej „upowszechniania kultury i sztuki”. Warto zaznaczyć, że w roku 2021 przypadnie 240 rocznica założenia Teatru i zaczęto myśleć o jej obchodach (m.in. zaplanowano rocznicową galę).

**W tym miejscu chciałem wyrazić uznanie dla Rady Artystycznej Teatru, która podczas dyrekcji Marka Mikosa zdołała wypracować tak różnorodny i bogaty program. W moim przekonaniu w istotnej mierze spełnia on zaprezentowane na wstępie założenia programowe i w ramach bieżącej sytuacji finansowej, wsparcia organizatora, oraz skuteczności podjętych już zobowiązań (wykonalność zawartych umów) powinien być realizowany w imię stabilności funkcjonowania instytucji.**

**W kolejnych sezonach artystycznych, oprócz eksploatacji bieżącego repertuaru w ramach możliwości finansowych i powodzenia realizowanych sukcesywnie projektów chciałbym spróbować poszerzyć potencjalne grono współpracujących z teatrem reżyserów, a także kontynuować współpracę z tymi reżyserami, którzy w ramach podjętych planów repertuarowych odniosą z zespołem teatru sukces artystyczny, bądź których praca oddziaływała stymulująco na zespół. W związku z niestandardowymi okolicznościami objęcia funkcji dyrektora w trakcie już rozpoczętego sezonu artystycznego,**

mam nadzieję wypracować szczegółowy repertuar kolejnego i ramowe plany następných do 31 marca 2021 roku.

W ramach otwarcia na twórców zagranicznych marzyłbym o tym, aby na scenie krakowskiej obok Luka Percevala pracowali Jurij Butusow, Irina Brook, Dimitris Papaioannou, Stefan Pücher, Katie Mitchell czy Susanne Kennedy. Wiele zależy tu od możliwości finansowych teatru i negocjacji z artystami. Mam nadzieję wykorzystać istniejące sieci oraz nawiązywać współpracę z konkretnymi teatrami w ramach międzynarodowych koprodukcji. Właściwe tytuły repertuarowe związane z pracą tych reżyserów będą ustalane każdorazowo indywidualnie w porozumieniu z poszczególnymi twórcami.



## Po trzecie... WIDOWNIA STAREGO

W ostatnich miesiącach 2020 roku wraz z rozprzestrzeniającą się epidemią weszliśmy w okres coraz większej niepewności. **Niepewność** dotyczy zarówno ryzyka kolejnych fal tej i innych epidemii, jak i zagrożeń ekologicznych, klimatycznych, ekonomicznych oraz społecznych takich jak populizm, ekstremizmy i powszechne antagonizmy. Nierówności społeczne, wykluczenia, brak tolerancji i szacunku w przestrzeni publicznej, koniunkturalizm, nieufność względem autorytetów i instytucji - wszystko to wskazuje na ryzyko poważniejszych konfliktów, zwłaszcza jeśli w przestrzeni mniejszych i większych społeczności ludzie nie zdobędą się na elementarny dialog. W historii teatru znane są jednak przykłady mocno skomercjalizowanych teatrów - jak choćby teatry elżbietańskie - którym w dużo gorszych, epidemicznie i ekonomicznie warunkach udawało się jednak przetrwać. **Teatr musi o swoją widownię walczyć, musi do niej dotrzeć** - w innym wypadku traci rację bytu. Dlatego też podstawowym założeniem relacji Narodowego Starego Teatru z jego obecną i przyszłą widownią powinna być wyczerpująca, kompleksowa i elastyczna komunikacja na wielu płaszczyznach - mediów, mediów społecznościowych, reklamy, PR'u, wydawnictw, działalności edukacyjnej i popularyzatorskiej, a także oddziaływania na środowisko branżowe poprzez szeroki i dynamiczny *networking*. W razie skomplikowania sytuacji pandemicznej teatr powinien być przygotowany na przywrócenie działalności *online* oraz poszukiwanie innych nowoczesnych i efektywnych sposobów prezentacji swojego potencjału twórczego.

Zadaniem sceny narodowej powinno być komunikowanie się z widownią jak najszerszą z punktu widzenia wieku, pochodzenia, statusu rodzinnego; lokalną, ogólnopolską, międzynarodową, ale w ramach oddziaływania edukacyjnego szczególnie widownią młodą. Dzięki kontaktowi z Narodowym Starym Teatrem młodym należy umożliwić doświadczanie tego jak materializują się idee, jak wypracowane wiekami przez humanistykę pomysły

filozoficzne, narracyjne i aksjologiczne konfrontują się z rzeczywistością. W tym rozumieniu teatr staje się niejako inicjacją do kultury czynnej i dlatego działalność Muzeum Interaktywnego (Centrum Edukacji Teatralnej) jest tak istotna. Stąd w kolejnych sezonach do 2024 jego działalność będzie objęta szczególną troską kierownictwa teatru, a aktywność wspierana i rozszerzana.

Jednocześnie Narodowy Stary Teatr powinien **stymulować międzynarodowy obieg kultury, a nie jedynie powielać popularne trendy**. Z tego powodu warto uczynić go miejscem wymiany idei i estetyk między twórcami polskimi i zagranicznymi różnych pokoleń. W ślad za dwoma największymi polskimi innowatorami teatralnymi XX wieku - Tadeuszem Kantorem i Jerzym Grotowskim – powinien współcześnie zmanifestować swoją obecność pośród najbardziej elektryzujących światowych fenomenów teatru współczesnego. Mam tu na myśli nie tylko *devised theatre*, ale i teatr immersyjny (*immersive theatre*), czyli teatr uczestnictwa. Wreszcie teatr, który za pośrednictwem najnowszych technologii próbuje zrozumieć utraconą podmiotowość natury i w dobie klęsk żywiołowych próbuje nawiązać rodzaj nowego porozumienia z przyrodą, jednocześnie kwestionując nieskrępowany konsumpcjonizm i bezduszne mechanizmy ekonomii (*posthuman theatre*). „Strójcie mi, strójcie narodową scenę!” - powinno stać się dziś wezwaniem nie tyle do ocalania narodowej tożsamości, ile do prób zrozumienia jej na nowo, a także ukazania jej światu. Stary teatr powinien prezentować to, co w polskiej kulturze teatralnej jest najciekawsze na kluczowych europejskich i światowych festiwalach, efektywnie korzystać ze współtworzonych sieci teatrów (Mitos21), rozwijać je, jednocześnie inicjować i dołączać do nowych.

Elementem poszerzającym międzynarodową działalność teatru w kolejnych trzech sezonach artystycznych (2021/22, 2022/23, 2023/24) będzie również powrót **do idei przeglądów** (w przeszłości nazywanych studiami b@zart) w odświeżonej formule. Umożliwi to zapoznanie się z najciekawszymi zjawiskami teatralnymi określonego **regionu** (np. Azja, kraje Beneluksu, Frankofonia). Będą to miesięczne bądź dwumiesięczne przeglądy świeżej, tłumaczonej twórczości dramatopisarskiej realizowanej siłami młodych polskich reżyserów, aktorów z zespołu i studentów AST (aby kontynuować

współpracę z młodymi artystami zainicjowaną przez program Nowe Rzeczywistości z września 2020 r.). Przeglądy dadzą również okazje do zaproszenia jednego lub kilku gościnnych przedstawień artystów, których twórczość w sposób znaczący wpływa na rozumienie tego, czym jest i czym może być najnowszy teatr. Sprzyjać to będzie organizacji spotkań i warsztatów z kluczowymi postaciami kultury teatralnej danego regionu. Na powyższe przedsięwzięcia - przygotowywane z pewnością nie częściej niż raz na sezon bądź dwa sezony - występować będziemy każdorazowo o dotację celową.

Ostatnim elementem planowania repertuaru jest **uwzględnienie spektakli wyjazdowych w ramach polskich i zagranicznych festiwali teatralnych i międzynarodowych koprodukcji**. Tego rodzaju praca wymaga odrębnej strategii i będzie wspólnym dziełem Dyrektora, Zastępcy ds. artystycznych, ewentualnej Rady Artystycznej i Kierownika literackiego teatru (ew. Kierownika dramaturgów). W ramach powyższej strategii ustabilizowane zostaną istniejące kontakty, nawiązane nowe relacje, przygotowany zostanie plan działania w tym zakresie i sposób wdrożenia w bieżącą działalność teatru.

## II. Analiza efektywności ekonomicznej NST

	2017	2018	2019	2020 (plan)
liczba premier	5 (plan 8)	5 (plan 7)	7	5
liczba spektakli	359 (plan 340)	309 (plan 330)	310 (plan 320)	280
liczba spektakli wyjazdowych (w tym zagranicznych)	13 (0)	9 (1)	8 (1)	0 (0)
ilość widzów	74883	53265	54053	55000
frekwencja	99,27%	94,55%	94,3%	89,77% (dane z I półrocza)
wysokość dotacji podmiotowej	17,7 mln zł	18,15 mln zł	19,2 mln zł	20,5 mln zł
przychody z działalności własnej netto	2,5 mln zł	2,7 mln zł	2,3 mln zł	2,4 mln zł
wysokość wynagrodzeń	12 mln zł	12,8 mln zł	13,8 mln zł	14,5 mln zł
wydatki majątkowe	1358 tys zł	535 tys zł	1140 tys zł	2 690 tys zł

*Źródło: dokumentacja MKiDN*

Powyższa tabela zestawia dane rozproszone w szczegółowych dokumentach i opracowaniach dotyczących funkcjonowania finansowo-organizacyjnego teatru w latach 2017-2020. Przy analizie tych danych należy wziąć uwagę cztery fakty, które miały miejsce w międzyczasie:

- W 2016 roku uruchomiono przy teatrze Centrum Edukacji Teatralnej MICET, na którego rozruch w czerwcu 2016 wystąpiono o dodatkowe 550 tys. zł. Od tamtej pory z każdym rokiem Centrum rozwija swoją imponującą działalność edukacyjno-popularyzatorską.
- W 2018 roku podjęto decyzję o zafunkcjonowaniu przy dyrektorze placówki Rady Artystycznej, która włączyła się intensywnie w proces programowania działalności teatru.
- W pierwszym kwartale 2020 roku wybuchła pandemia COVID-19 i teatr musiał przestawić się na funkcjonowanie *online*, co spowodowało przerwanie grania spektakli, obniżenie kosztów funkcjonowania oraz przychodów własnych, w związku z czym przedstawione w planie założenia z pewnością nie zostaną w pełni zrealizowane.
- We wrześniu 2020 r. odwołano dotychczasowego dyrektora teatru.

W analizie danych ujętych w tabeli przede wszystkim podkreślić należy spadek liczby premier w latach 2017-18, a następnie odbicie w roku 2019 do poziomu z roku 2016. Stało się to zapewne dzięki ukonstytuowaniu Rady Artystycznej, co podniosło efektywność planowania repertuaru. W latach 2017-2020 spadła liczba granych przedstawień, przy jednoczesnych wahaniami poziomu przychodów netto z działalności własnej. Możliwe wytłumaczenie tej niestabilności istnieje, jak sądzę, w spadku liczby granych przedstawień, co wymusiło na zarządzających albo korekty cen biletów i/lub czerpanie zysków z działalności pozateatralnej. Od roku 2018 zauważyć można jednocześnie spadek frekwencji, który to trend utrzymuje się do tej pory. Warto odnotować jednocześnie przyrost wysokości dotacji podmiotowej w kolejnych latach (łącznie o 14%) jak i przyrost wysokości wynagrodzeń (o 18%) stanowiących od 68-70% wysokości dotacji podmiotowej. Wskazuje to na troskę organizatora o finansowanie instytucji pomimo pogarszających się wskaźników.

Należy jednocześnie podkreślić, że teatr kończył każdy rok rozliczeniowy z bezpiecznym wynikiem finansowym i nie jest zadłużony. Także kontrole NIKu w roku 2018 i Izby Administracji Skarbowej w roku 2019 nie wykazały rażących nieprawidłowości. Sytuacja finansowa teatru jest zatem w mojej

ocenie stabilna. Wobec tego można prognozować, że przy obecnym trendzie inflacyjnym i utrzymaniu wysokości dotacji w kolejnym roku na poziomie z roku 2020, w roku 2021 w NST będzie można zrealizować **minimum 7 premier** pod warunkiem, że nie nastąpi ponowne zamknięcie teatrów. Jednocześnie należy przewidywać spadek przychodów z działalności własnej netto z racji ograniczeń sanitarnych dotyczących ilości widzów. **Trudno w bieżącej sytuacji przewidzieć liczbę granych spektakli**, których koszt eksploatacyjny najczęściej nie równoważy się wpływami z biletów. Aby sporządzić precyzyjny plan grania należałoby przeliczyć frekwencję konkretnych tytułów oraz wielkość poszczególnych widowni i wykonać symulację możliwych wariantów ekonomicznych przyszłej strategii repertuarowej. Jednocześnie dbając o wysoki poziom artystyczny produkcji należy zintensyfikować działania marketingowe aby spowodować odwrócenie trendu frekwencyjnego.

Zadaniem teatru powinno być eksploatowanie przedstawień również poza siedzibą, w tym poza granicami kraju. Teatr nie mógł grać spektakli wyjazdowych w czasie pandemii, a udział w wydarzeniach międzynarodowych w analizowanych latach był incydentalny. W moim przekonaniu należy prezentować spektakle Narodowego Starego Teatru jak najszerzej widowni, stąd pod moją dyrekcją należy spodziewać się **zwiększenia ilości spektakli wyjazdowych w kolejnych latach**. W razie potrzeby dodatkowych środków dla budowania relacji międzynarodowych, tworzenia sieci teatrów, prezentacji na zagranicznych najbardziej prestiżowych festiwalach i wymiany spektakli, NST będzie się ubiegał o dotacje celowe i próbował pozyskiwać fundusze zewnętrzne (Instytut Adama Mickiewicza, organizacje międzynarodowe).

W związku z zabytkowym charakterem posiadanych przez teatr nieruchomości jak i koniecznością konserwacji, amortyzacji i rozwoju technologicznego urządzeń scenicznych wydatki inwestycyjne są szczególnym obszarem gospodarki finansowej NST. W 2020 roku zaplanowano remont konserwatorski elewacji głównego budynku, jego termomodernizację, przebudowy instalacji grzewczej i elektrycznej w

różnych pomieszczeniach, montaż i rozruch kotłowni kontenerowej. Zakładam, że rozwiązania proefektywnościowo-energetyczne zostały zaprojektowane w oparciu o profesjonalnie wykonany audyt energetyczny. Być może znajdą się dodatkowe rezerwy w ograniczeniu kosztów zużycia energii i innych mediów. We współpracy z zespołem technicznym należy **opracować precyzyjny plan inwestycyjny na lata 2021-2024**. Ewentualne oszczędności możliwe są również w obszarze obsługi bankowej i zarządzania polisami ubezpieczeniowymi. Właściwa gospodarka finansowa to nie tylko zwiększanie przychodów, ale i optymalizacja kosztów na podstawie trafnych decyzji długoterminowych.

Chciałbym zapowiedzieć **rozpoczęcie poszukiwań dodatkowych źródeł finansowania** poza dotacjami. Będziemy się starali o mecenat i sponsoring w większym zakresie niż dotychczas. W tym celu przewiduję organizację konkursu na „głównego mecenasa teatru” w środowisku biznesowym, zainicjowanie przedsięwzięć w formule PPP (partnerstwo publiczno-prywatne) itd. Przewiduję wprowadzenie stałego monitorowania możliwości pozyskania dodatkowych środków unijnych (choćby z funduszu „Zielony ład UE”). Różnorodna działalność MICETu skierowana zwłaszcza do osób niedowidzących, niesłyszących, niepełnosprawnych oraz wprowadzenie audiodeskrypcji spektakli uzasadnia pozyskanie środków unijnych na kolejne lata.

„Każda forma teatru jest obecnie oznaką zdrowego społeczeństwa” - zauważył Simon McBurney, aktor, reżyser, twórca teatru kolektywnego (*devised theatre*) w konfrontacji z dwoma pierwszymi miesiącami pandemii. W tym niełatwym czasie, **po niespełna 4 najbliższych sezonach artystycznych chciałbym zobaczyć zespół aktorski zjednoczony i doświadczony w różnorodnych estetykach teatralnych, repertuar teatru zaś wzbogacony o pozycje ważne, rzadkie i nieoczywiste, skłaniające do namysłu i dyskusji. Chciałbym również, aby Narodowy Stary Teatr zbudował solidne relacje zagraniczne i stał się rozpoznawalną marką na rynku europejskim.**

