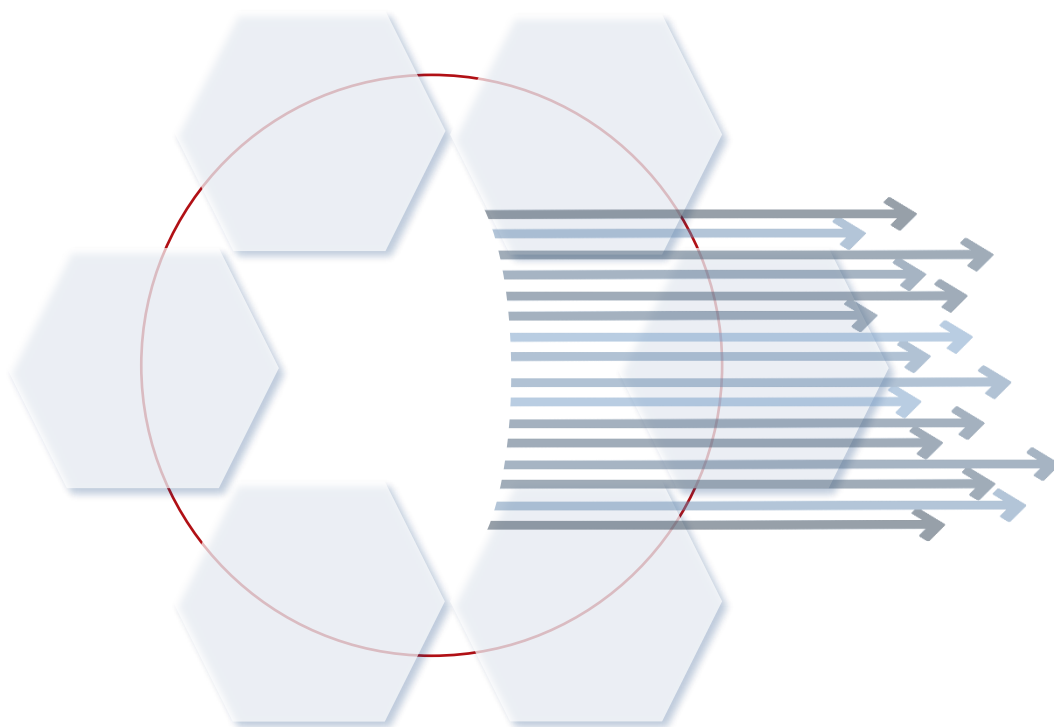




# **STRATEGIA ROZWOJU BIAŁOSTOCKIEGO TEATRU LALEK NA LATA 2022-2028 PLUS**

*wersja skrócona*



**Białystok, grudzień 2021 r.**

Białostocki Teatr Lalek to instytucja kultury z bogatym i różnorodnym potencjałem, stanowiącym doskonałą bazę do wdrażania działań rozwojowych. BTL jako jedyny w mieście i regionie proponuje szeroką ofertę spektakli lalkowych. Dzięki jakości swoich dokonań jest uważany za jedno z najbardziej prestiżowych miejsc na mapie kulturalnej północno-wschodniej Polski i jedną z najlepszych scen lalkowych w kraju. Swoje dokonania Teatr prezentuje również zagranicą.

BTL działa jako scena zawodowa nieprzerwanie od 1953 roku. Wystawia zarówno spektakle dla dzieci, jak i dla widzów dorosłych, przygotowując w każdym sezonie teatralnym od pięciu do siedmiu premier. Niemal każda jest produkcją międzynarodową, wykorzystującą rozmaite techniki lalkowe, formy teatru wizualnego, teatru przedmiotu, teatru maski i teatru aktorskiego.

BTL może się poszczycić wielopokoleniowym, kompetentnym zespołem pracowników o wszechstronnych umiejętnościach i bogatym doświadczeniu. Z Teatrem współpracują najwybitniejsi twórcy sztuki lalkarskiej, a artystyczny kapitał zgromadzony w tym miejscu nadal promieniuje na całe środowisko polskiego teatru formy.

To między innymi dzięki BTL Białystok stał się nie tylko „Mekką lalkarzy”, ale został także oficjalnie włączony w poczet „Miast Przyjaznych Lalkarstwu” poprzez członkostwo w Międzynarodowym Stowarzyszeniu „AVIAMA” oraz jako siedziba Polskiego Ośrodka Lalkarskiego „POLUNIMA”, który jest krajową sekcją Międzynarodowego Stowarzyszenia Lalkarzy „UNIMA”, największej organizacji lalkarskiej na świecie.

Zgodnie ze statutem, **misją** Białostockiego Teatru Lalek jest tworzenie i prezentacja przedstawień, a także upowszechnianie kultury, w szczególności kultury teatralnej, co realizuje on poprzez:

- przygotowanie i popularyzację przedstawień, w oparciu o zespoły własne;
- współpracę z innymi teatrami w kraju i za granicą w zakresie wymiany twórców, zespołów i przedstawień;
- udział w festiwalach, konkursach, przeglądach krajowych i zagranicznych;
- prowadzenie działalności edukacyjnej, upowszechniającej oraz promocyjnej w dziedzinie teatru;
- organizowanie imprez kulturalnych i artystycznych, w tym festiwali teatralnych;
- współpracę z krajowymi i zagranicznymi instytucjami kultury, szkołami teatralnymi, organizacjami pozarządowymi, instytucjami oświatowymi, innymi podmiotami działającymi w dziedzinie kultury i twórcami indywidualnymi w zakresie prowadzonej działalności;
- dokumentowanie działalności Teatru i gromadzenie zbiorów archiwalnych;
- prowadzenie działalności wystawienniczej oraz wydawniczej.

Dla Białostockiego Teatru Lalek najważniejszymi **wartościami** są:



Z tych wartości wyłania się **wizja** BTL:

*BTL to teatr, który na pierwszym miejscu stawia żywioł artystyczny i nieskrępowaną twórczość artystyczną, dzięki czemu może poszczycić się ofertą najwyższej jakości; to teatr otwarty, ceniący i propagujący różnorodność, nowoczesny, zaangażowany, rozwijający wyobraźnię, integrujący.*

## Potencjał BTL stanowią:

Zróżnicowana i bogata oferta repertuarowa, w tym online (dla odbiorców z różnych grup wiekowych, dostępna dla wszystkich grup społecznych). Produkcja od pięciu do siedmiu premier rocznie, o różnej tematyce.

Wysoka jakość artystyczna spektakli.

Wielopokoleniowy, kompetentny, doświadczony, zaangażowany zespół aktorski.

Odpowiednie przygotowanie kadry i infrastruktury oraz profesjonalna technologia do realizacji i prezentacji oferty w przestrzeni wirtualnej.

Szeroka oferta działań edukacyjnych, stacjonarna i online (w tym możliwość zwiedzania BTL, Piwnicy Lalek). Otwartość instytucji na realizację działań edukacyjnych opartych na zabawie, doświadczeniu i przeżyciu. Działalność dodatkowa: wystawy, publikacje.

Realizacja dużych i popularnych wydarzeń (zwłaszcza Międzynarodowego Festiwalu Teatrów Lalek dla Dorosłych „Metamorfozy Lalek”).

Częsta obecność spektakli BTL na festiwalach w Polsce i zagranicą.

Liczne nagrody i wyróżnienia.

Realizacja licznych przedsięwzięć artystycznych we współpracy i w partnerstwach.

Wieloaspektowa współpraca z dużą grupą artystów oraz podmiotów działających w sferze kultury na gruncie krajowym i międzynarodowym.

Stała, wierna widownia w różnym wieku. Częsta obecność grup zorganizowanych (zarówno dzieci i młodzieży, jak i dorosłych).

Sprawna obsługa widza, wynikająca z wieloletniego doświadczenia. Stały kontakt zespołu BTL z widzami. Wypracowana sieć kontaktów z różnorodnymi grupami odwiedzającymi Teatr, stała baza kontrahentów (szkoły, przedszkola, organizacje pozarządowe, lokalne podmioty wsparcia itp.).

Przystępne ceny biletów, w tym uwzględnianie zniżek BKDR i KAS oraz pozostałych ulg związanych z zakupem biletów do Teatru.

Stabilny budżet Teatru umożliwiający działalność artystyczną, przeprowadzanie remontów i inwestycje (dotacja od Miasta, sprzedaż własna).

Sprawne i skuteczne korzystanie z różnorodnych, zewnętrznych źródeł finansowania.

Dobre planowanie budżetu i zarządzanie finansami (ustalenie rezerw finansowych, przewidywanych zysków; płynność i wypłacalność; szybki przepływ gotówki związany z projektami).

Silna, rozpoznawalna marka. Potencjał promowania marki miasta.

Społeczność BTL na Facebooku.

Prowadzenie stałej współpracy z mediami.

Atrakcyjne położenie Teatru (w centrum miasta, w sąsiedztwie parku). Parking dla publiczności.

Funkcjonalny budynek Teatru, w znacznej mierze dostosowany do potrzeb osób z różnymi niepełnosprawnościami. Regularne remonty i nowe inwestycje.

Dwie niezależne sceny do grania spektakli (również jednocześnie) i jedna wyłącznie na użytek prób. Nowoczesny sprzęt akustyczny i nagłośnieniowy. Dobre zaplecze techniczne, umożliwiające prezentację spektakli na najwyższym poziomie technicznym, zarówno w siedzibie, jak i w terenie oraz w przestrzeni wirtualnej.

Działająca w budynku Teatru Kawiarnia Lalek (w tym dodatkowa przestrzeń na działania kulturalno-społeczne).

Dostępność przestrzeni, którą można przekształcić w nowe miejsce do realizacji działań społeczno-kulturalnych („BTL – Przestrzeń Kreatywna”).

Współpraca z wieloma podmiotami spoza obszaru sztuki teatralnej.

Wypracowane kontakty z zewnętrznymi dostawcami usług (np. poligraficznych, hotelowych czy remontowo-budowlanych), dzięki czemu zlecenia są realizowane szybko i w dobrej jakości.

Nieposzlakowana opinia jako partnera współpracy, budowana na przestrzeni lat.

Dobre relacje z władzami miasta.

Wykształcenie, kompetencje, profesjonalizm, doświadczenie, zróżnicowanie pod względem wieku kadry BTL.

Z punktu widzenia kadry artystycznej: możliwość posiadania etatu wraz z dodatkami za każdy spektakl.

Duże zaangażowanie w wykonywanie obowiązków i deklarowana wola współpracy ze strony większości pracowników. Dobra atmosfera pracy. Dość spójna kultura organizacyjna, przywiązanie pracowników do wartości reprezentowanych przez instytucję.

Skuteczna komunikacja wewnętrzna na niektórych poziomach. Zróżnicowanie narzędzi komunikacji wewnętrznej.

Deklarowana otwartość dyirekcji na dialog z pracownikami.

*Strategia Rozwoju Białostockiego Teatru Lalek na lata 2022-2028* plus wyznacza kierunki działania instytucji, bazując na jej zidentyfikowanym potencjale. Dokument skupia się na tych obszarach funkcjonowania BTL, których rozwój umożliwi pozyskanie Teatrowi jeszcze bardziej zróżnicowanego grona odbiorców, a także sprawi, że jego działania pozostaną na światowym poziomie i będą mogły być stale realizowane w duchu nieskrępowanego żywiołu artystycznego.

Kluczowe **kierunki rozwoju** Teatru to:

### **UTRZYMANIE I ROZWÓJ DZIAŁALNOŚCI ARTYSTYCZNEJ NA ŚWIATOWYM POZIOMIE**

Oferta BTL jest bogata i różnorodna, a podczas jej tworzenia na pierwszym miejscu stawia się wartość artystyczną. Tymczasem poziom i struktura finansowania Teatru mogą mu utrudniać rozwój działalności merytorycznej adekwatnie do potencjału i aspiracji oraz zgodnie z nadrzędną wartością, jaką jest jakość. Wiąże się to m.in. z faktem, że koszty stałe instytucji pochłaniają dużą część jej budżetu. Ponadto, gospodarując środkami miejskimi, BTL musi działać w ścisłej zgodności z planem finansowym, przez co jest mniej elastyczny finansowo (tj. każda zmiana musi być zaakceptowana przez Organizatora). Teatr sprawnie korzysta z różnorodnych zewnętrznych źródeł finansowania i ma jeszcze potencjał do rozwoju w tej dziedzinie, brakuje mu natomiast szerzej zakrojonej współpracy ze sponsorami i mecenasami.

### **INFRASTRUKTURA I ZAPLECZE TECHNICZNE**

Dzięki stałemu wysiłkowi inwestycyjnemu BTL sukcesywnie modernizuje swoją siedzibę oraz doposaża zaplecze techniczne, dzięki czemu są one w stanie sprostać wymogom realizacji nowoczesnych spektakli teatralnych. Niemniej, z uwagi na wiek budynku, w którym się mieści, BTL musi liczyć się z koniecznością regularnych remontów i dodatkowych inwestycji, w celu utrzymania dotychczasowej infrastruktury na odpowiednim poziomie, ale także w celu pozyskania dodatkowej przestrzeni, która umożliwi dalszy rozwój działalności. Co więcej, szybki postęp w dziedzinie techniki scenicznej, ale także konieczność rozwoju oferty online na wypadek przedłużającej się pandemii wymagają stałej gotowości do inwestycji w nowe technologie. Tego rodzaju wyzwaniom finansowym może być trudno sprostać w ramach obecnego budżetu, z kolei pozyskanie dodatkowych środków ze źródeł zewnętrznych zawsze jest obciążone ryzykiem niepewności.

### **DZIAŁANIA POZAREPERTUAROWE I ROZWÓJ WIDOWNI**

BTL realizuje wiele działań pozarepertuarowych, jednak nie w pełni wykorzystuje ich potencjał do celów związanych z rozwojem widowni. Wynika to w pierwszej kolejności z faktu, że Teatrowi brak jest odpowiednich środków na rozwinięcie tego rodzaju działalności, w ramach której należałoby m.in. prowadzić regularne badania publiczności, zapewniać szkolenia podnoszące kompetencje zespołu w tym zakresie, ewentualnie dotrudnić edukatorów zewnętrznych, ale przede wszystkim działania pozarepertuarowe ująć w kompleksowy, długoterminowy plan wspierający rozwój relacji z publicznością. Trzeba dodać, że stworzenie takiego planu może być utrudnione ze względu na brak szczegółowych badań uczestnictwa w kulturze mieszkank i mieszkańców miasta. BTL boryka się także z niedostatkiem przestrzeni do realizacji działań edukacyjnych, co stawia pod znakiem zapytania intensyfikację wysiłków ukierunkowanych na rozwijanie zainteresowań publiczności i

angażowanie jej w różne działania (choć to może się niebawem zmienić, w związku z planami przekształcenia magazynów Teatru w „Przestrzeń Kreatywną BTL”).

## KOMUNIKACJA ZEWNĘTRZNA I ROZWÓJ MARKI

BTL posiada stałą, wierną widownię w różnym wieku. Często gości grupy zorganizowane, z którymi ma dobrze wypracowane relacje. Pewnym wyzwaniem może być natomiast docieranie do nowych widzów (zwłaszcza indywidualnych, dorosłych odbiorców). Teatrowi udało się zbudować społeczność BTL na Facebooku, prowadzi on też stałą współpracę z niektórymi mediami. Działaniom tym brakuje jednak jak na razie większego rozmachu oraz ram strategicznych. Wynika to z jednej strony z faktu, że liczba etatów, jakie Teatr może wygospodarować, jest zdecydowanie niewystarczająca do realizacji szerszej gamy działań z zakresu komunikacji zewnętrznej i promocji. Z drugiej strony zadaniom z tego obszaru nie sprzyja mocno ograniczony budżet na wydatki promocyjno-reklamowe.

BTL jako jedyny w mieście i regionie proponuje szeroką ofertę spektakli lalkowych. Dzięki jakości swoich dokonań jest uważany za prestiżowe miejsce i jedną z najlepszych scen lalkowych w kraju. Swoje dokonania Teatr prezentuje również zagranicą, zdobywając liczne nagrody i wyróżnienia. Wszystko to sprawia, że Białostocki Teatr Lalek jest silną, rozpoznawalną marką, którą warto dalej rozwijać, zwłaszcza że ma ona także duży potencjał do promowania marki miasta. Tym, czego brakuje instytucji w powyższym kontekście, jest długoterminowa strategia komunikacji marki, która porządkowałaby jej działania komunikacyjno-promocyjne.

## WPŁYW SPECYFIKI DZIAŁANIA TEATRU NA KOMFORT PRACY

BTL programowo na pierwszym miejscu stawia proces twórczy, zatem jego kadry muszą być przygotowane na swego rodzaju niestabilność środowiska pracy. Teatr musi się natomiast liczyć ze skutkami ubocznymi tego podejścia (okresowe zachwiania komfortu pracy, praca pod presją czasu) i starać się je w miarę możliwości neutralizować, w celu zapobiegania ewentualnym frustracjom czy spadkowi motywacji pracowników. BTL podejmuje działania w tym zakresie, ma jednak jeszcze możliwość, aby je zintensyfikować, np. w obszarze komunikacji wewnętrznej.

Pokrewnym zagadnieniem jest tu system motywowania pracowników, którego elementami są wynagrodzenia i szkolenia. BTL posiada kompetentną, doświadczoną i zaangażowaną kadrę, jednak brak wystarczających środków finansowych na podwyżki czy na rozwój jej kompetencji może hamować rozwój instytucji.

Wyżej wymienione kierunki pozwalają na sformułowanie **pięciu celów strategicznych**:

- **Cel strategiczny 1: Dywersyfikacja źródeł finansowania**
- **Cel strategiczny 2: Nowoczesna infrastruktura i zaplecze techniczne**
- **Cel strategiczny 3: Budowanie relacji z widzami i zwiększanie dostępności oferty**
- **Cel strategiczny 4: BTL jako ambasador marki miasta**
- **Cel strategiczny 5: Zmotywowana kadra i efektywna komunikacja wewnętrzna**



W ramach pięciu celów strategicznych wyodrębniono szereg **działań strategicznych**:

<b>Cel strategiczny 1: DYWERSYFIKACJA ŹRÓDEŁ FINANSOWANIA</b>	
1.1.	<i>Utworzenie odrębnego stanowiska Specjalisty ds. pozyskiwania funduszy</i>
1.2.	<i>Opracowanie i wdrożenie planu pozyskiwania środków ze źródeł zewnętrznych</i>
1.3.	<i>Opracowanie i wdrożenie planu współpracy ze sponsorami i mecenasami</i>
<b>Cel strategiczny 2: NOWOCZESNA INFRASTRUKTURA I ZAPLECZE TECHNICZNE</b>	
2.1.	<i>Remont instalacji wyciągowych oraz wodnych</i>
2.2.	<i>Zabudowa patio łączącego część administracyjną Teatru z foyer i Działem Upowszechniania Widowni</i>
2.3.	<i>Zabudowa zaplecza Sceny Kameralnej oraz usunięcie przestarzałej instalacji tzw. czerpni powietrza</i>
2.4.	<i>Remont malarni pracowni plastycznej</i>
2.5.	<i>Remont alei parkowej przed wejściem głównym Teatru</i>
2.6.	<i>Remont instalacji parku oświetleniowego Sali Prób i Sali Kameralnej</i>
2.7.	<i>Odświeżenie elewacji i oświetlenia budynku</i>
2.8.	<i>Przebudowa i remont magazynów BTL (ul. Branickiego) – stworzenie „Przestrzeni Kreatywnej”</i>
2.9.	<i>Adaptacja wybranych przestrzeni głównej siedziby BTL do realizacji działań edukacyjnych oraz prób</i>
2.10.	<i>Zakup i montaż platformy przyschodowej przy Piwnicy Lalek</i>
2.11.	<i>Modernizacja instalacji grzewczej</i>
2.12.	<i>Stałe doposażanie zaplecza technicznego BTL</i>
2.13.	<i>Modernizacja strony internetowej BTL</i>
2.14.	<i>Zakup sprzętu i zapewnienie infrastruktury teleinformatycznej dla archiwum cyfrowego</i>
2.15.	<i>Zakup sprzętu na użytek realizacji projektu „Mobilny teatr”</i>
2.16.	<i>Stworzenie stanowiska Informatyka</i>
<b>Cel strategiczny 3: BUDOWANIE RELACJI Z WIDZEM I ZWIĘKSZANIE DOSTĘPNOŚCI OFERTY</b>	
3.1.	<i>Utworzenie działu łączącego zadania z zakresu upowszechniania teatru, marketingu, komunikacji zewnętrznej i edukacji (pod roboczą nazwą Dział Zintegrowanej Komunikacji Marketingowej i Edukacji, „ZKME”)</i>
3.2.	<i>Utworzenie dodatkowego etatu dla Działu „ZKME”</i>
3.3.	<i>Opracowanie i wdrożenie strategii komunikacji zewnętrznej i promocji</i>

3.3.1.	<i>Opracowanie i wdrożenie strategii komunikacji zewnętrznej i promocji – część ogólna: KOMUNIKACJA ZEWNĘTRZNA MARKI</i>
3.3.2.	<i>Opracowanie i wdrożenie strategii komunikacji zewnętrznej i promocji – część szczegółowa: PROMOCJA DZIAŁAŃ</i>
3.4.	<i>Opracowanie i wdrożenie Programu edukacji teatralnej i rozwoju widowni BTL</i>
3.5.	<i>Zbudowanie i rozwój międzydziałowego zespołu ds. edukacji</i>
3.6.	<i>Opracowanie i wdrożenie programu współpracy z młodzieżą</i>
3.7.	<i>Tworzenie ogólnodostępnych materiałów dydaktycznych</i>
3.8.	<i>Powołanie ambasadorów BTL i stworzenie planu współpracy</i>
3.9.	<i>Opracowanie, wdrożenie i rozwijanie oferty działań online</i>
3.10.	<i>Stworzenie archiwum cyfrowego</i>
3.11.	<i>Intensyfikacja działań podejmowanych w ramach Festiwalu „Metamorfozy Lalek”</i>
3.12.	<i>Opracowanie i wdrożenie programu funkcjonowania „Przestrzeni Kreatywnej”</i>
3.13.	<i>Opracowanie i wdrożenie programu pn. „Mobilny teatr”</i>

#### **Cel strategiczny 4: BTL JAKO AMBASADOR MARKI MIASTA**

4.1.	<i>Promocja BTL (w tym miasta Białystok) w Polsce i zagranicą w ramach udziału w wydarzeniach zewnętrznych</i>
4.2.	<i>Cykliczna realizacja działań w przestrzeni miejskiej</i>
4.3.	<i>Stworzenie listy festiwali priorytetowych i zapewnienie finansowania udziału BTL w tych wydarzeniach</i>

#### **Cel strategiczny 5: ZMOTYWOWANA KADRA I EFEKTYWNA KOMUNIKACJA WEWNĘTRZNA**

5.1.	<i>Wypracowanie i wdrożenie optymalnego, kompleksowego zestawu narzędzi integracji i wzmacniania zespołu (ogół pracowników)</i>
5.2.	<i>Organizacja regularnych spotkań merytorycznych pracowników różnych działów</i>
5.3.	<i>Zwiększenie dostępności działań podnoszących kompetencje pracowników (w różnych dziedzinach)</i>
5.4.	<i>Zwiększanie wynagrodzeń pracowników</i>
5.5.	<i>Opracowanie i wdrożenie programu wolontariatu i programów stażowych</i>