

Strategia Rozwoju Fundacji Kambak na lata 2025–2030

1. Wprowadzenie

Teatr KAMBAK, prowadzony przez Fundację Kambak i działający od 2021 roku, wyróżnia się jako unikatowe miejsce na mapie kulturalnej Wrocławia. Stały zespół tworzy 10 wybitnych artystów – aktorów, muzyków, scenografów i realizatorów – w tym 4 osoby z niepełnosprawnościami, wspólnie przygotowujące spektakle pełne autentyzmu i bliskości. Od debiutu w listopadzie 2021 Fundacja konsekwentnie realizuje ideę współtworzenia sztuki bez barier: każda produkcja przygotowywana jest z myślą o najwyższej wartości artystycznej oraz pełnej dostępności (m.in. tłumaczenie na Polski Język Migowy, audiodeskrypcja). Dzięki temu Kambak stał się przestrzenią integracji osób z niepełnosprawnościami i pełnosprawnych, a także międzypokoleniowego dialogu poprzez sztukę.

Już w pierwszych trzech latach działalności Fundacja Kambak zdobyła szereg prestiżowych wyróżnień, które ugruntowały jej markę i rozpoznawalność. Przykładowo, teatr otrzymał tytuł laureata w konkursie „30 Kreatywnych Wrocławia” (VIII edycja, kategoria kultura/sztuka/dizajn) oraz był nominowany do ogólnopolskich nagród teatralnych – 29. Konkursu na Wystawienie Polskiej Sztuki Współczesnej oraz konkursu „Klasyka Żywa”. W 2024 r. przedstawiciele Teatru Kambak zostali wyróżnieni Wrocławską Nagrodą Artystyczną „za prospołeczny teatr, w którym integracji towarzyszy wysoki poziom artystyczny”, a sama Fundacja znalazła się w gronie instytucji nominowanych do nagrody „Lodołamacze 2024” (kategoria instytucja). Dodatkowo prezes Fundacji, Beata Lech-Kubańska, została powołana do Wrocławskiej Rady Kultury, co potwierdza rosnący wpływ Kambak na kształtowanie lokalnej polityki kulturalnej.

Działalność Fundacji Kambak wpisuje się w szerszy kontekst rozwoju kultury dostępnej i integracyjnej. W Polsce nadal jedynie około 5% wydarzeń kulturalnych spełnia standardy dostępności (np. zapewnia napisy, PJM czy audiodeskrypcję). Istnieje więc ogromna społeczna potrzeba inicjatyw ułatwiających dostęp do kultury dla osób z niepełnosprawnościami. Kwestia ta stała się priorytetem krajowym – Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego realizuje program dotacyjny „Kultura Dostępna”, którego celem jest wspieranie działań ułatwiających dostęp do kultury szerokim grupom odbiorców i **sprzyjających integracji społecznej**. Również na szczeblu europejskim promuje się pełną partycypację osób z niepełnosprawnościami w życiu kulturalnym – działania Fundacji Kambak doskonale wpisują się w cele Europejskiej Strategii na rzecz Praw Osób z Niepełnosprawnościami 2021–2030 w zakresie dostępu do kultury i integracji społecznej. Te szersze inicjatywy podkreślają znaczenie misji Fundacji Kambak i roli, jaką odgrywa ona jako pionier teatru integracyjnego.

Mimo dotychczasowych sukcesów i dynamicznego rozwoju, Fundacja stoi przed wyzwaniem typowymi dla młodej organizacji pozarządowej działającej „od projektu do projektu”. Brak długofalowego finansowania, ograniczone zasoby techniczne i kadrowe czy

rosnąca konkurencja o środki wymagają przyjęcia spójnej strategii rozwoju. Opracowanie profesjonalnej strategii na lata 2025–2030 jest kluczowe, aby przejść od doraźnego zarządzania do zrównoważonego rozwoju. Taki dokument pozwoli sprecyzować misję, wizję i cele, wytyczyć strategiczne kierunki działania oraz ustalić mechanizmy finansowania, monitoringu i ewaluacji. Eksperti podkreślają, że niewiele organizacji pozarządowych posiada długoterminową strategię, co negatywnie wpływa na ich profesjonalizm i wiarygodność w oczach partnerów. Strategia rozwoju Fundacji Kambak zapewni stabilność organizacji oraz zwiększy efektywność realizacji celów statutowych. Poniższy dokument przedstawia kompletną, wielowymiarową strategię, która ma umocnić pozycję Fundacji jako lidera integracyjnego teatru repertuarowego w Polsce i zagwarantować trwałość jej działań w nadchodzących latach.

2. Analiza SWOT

Analiza SWOT obejmuje identyfikację mocnych i słabych stron organizacji (aspekt wewnętrzny) oraz szans i zagrożeń płynących z otoczenia zewnętrznego. Poniżej przedstawiono szczegółowy profil Fundacji Kambak w ujęciu SWOT, wraz z opisem każdego czynnika.

Mocne strony

- **Silna marka i rozpoznawalność:** Fundacja Kambak już w początkowych latach działalności zyskała prestiż i rozgłos dzięki licznym nagrodom i nominacjom. Zdobyte tytuły laureata konkursu „**30 Kreatywnych Wrocławia**” (VIII edycja) oraz nominacje do ogólnopolskich konkursów teatralnych (**29. Ogólnopolski Konkurs na Wystawienie Polskiej Sztuki Współczesnej**, „**Klasyka Żywa**”) potwierdzają wysoki poziom artystyczny teatru. Wyróżnienie przyznane twórcom Teatru Kambak w ramach **Wrocławskiej Nagrody Artystycznej 2024** – uzasadnione jako „*prospołeczny teatr, w którym integracji towarzyszy wysoki poziom artystyczny*” – dodatkowo uwiarygadnia markę teatru. Fundacja została także nominowana w konkursie „**Lodołamacze 2024**” (kategoria instytucja), co podkreśla jej znaczenie w obszarze integracji społecznej.
- **Zaangażowany i zróżnicowany zespół:** Kambak dysponuje stałą grupą utalentowanych twórców o zróżnicowanych doświadczeniach. Zespół liczy 10 artystów, w tym 4 osoby z niepełnosprawnościami, co zapewnia autentyczną integrację już na etapie tworzenia spektakli. Wspólna praca aktorów pełnosprawnych i z niepełnosprawnościami owocuje przedstawieniami o wysokiej wartości edukacyjnej i społecznej, odzwierciedlającymi ideę równości. Dodatkowo Fundacja wypracowała efektywną współpracę z tłumaczami Polskiego Języka Migowego oraz realizatorami audiodeskrypcji, dzięki czemu jej oferta kulturalna jest dostępna dla szerokiego grona odbiorców (np. osób niesłyszących i niewidomych).
- **Bogate doświadczenie w realizacji projektów dotowanych:** Pomimo krótkiego okresu działalności Fundacja z sukcesem zrealizowała wiele projektów dofinansowanych ze środków publicznych i prywatnych. W **2024 r.** przeprowadzono sześć głównych zadań publicznych (w tym premiery takich spektakli jak „*400 stopni*”).

do obłędu”, „Z rzeczy świata tego”, „Mały Książę”, „Teraz Mnie Widzisz?”, „Włoch w Ciemności”), finansowanych m.in. przez Gminę Wrocław, Narodowe Centrum Kultury, Urząd Marszałkowski Dolnego Śląska oraz Biuro Programu Niepodległa – łączna wartość przyznanych dotacji przekroczyła **300 tys. zł.** W **2023 r.** Fundacja zrealizowała cztery projekty dedykowane osobom z niepełnosprawnościami oraz wzięła udział w Dolnośląskim Kongresie Dostępności, pozyskując łącznie ponad **80 tys. zł** dotacji. W **2022 r.** Kambak zrealizował dużą produkcję w ramach programu **OFF Polska** („Włoch w Salonie”) oraz przeprowadził kompleksowy remont sali przy ul. Poznańskiej 58 – inwestycję tę wsparły środki prywatne i darowizny (m.in. około 8 tys. zł z kampanii crowdfundingowej). Tak bogate portfolio zrealizowanych projektów świadczy o profesjonalizmie Fundacji w zarządzaniu finansami oraz zdolności do skutecznego aplikowania o granty.

Słabe strony

- **Brak skonsolidowanego, długofalowego finansowania:** Dotychczasowa działalność opierała się głównie na pozyskiwaniu środków projektowych – Fundacja funkcjonuje „od projektu do projektu”, co nie zapewnia stabilności finansowej. Brak stałych, powtarzalnych źródeł dochodu utrudnia długoterminowe planowanie i czyni organizację podatną na wahania dostępności grantów. Jest to bariera we wzroście – aby rozwijać ofertę i zatrudniać kadrę, Fundacja musi zapewnić sobie bardziej przewidywalne przychody (np. stałe dotacje, wpływy z działalności odpłatnej czy sponsoring).
- **Ograniczone zaplecze techniczne:** Fundacja dysponuje skromną własną bazą sprzętową i infrastrukturalną. Sprzęt oświetleniowy, nagłośnieniowy czy scenograficzny jest w dużej mierze wypożyczany lub pozyskiwany doraźnie. Brak pełnego wyposażenia technicznego na własność ogranicza niezależność teatru – utrudnia szybkie przygotowanie spektakli, generuje dodatkowe koszty wynajmu oraz może wpływać na jakość przedstawień (np. poprzez konieczność dostosowania się do dostępnego sprzętu). Podobnie, własna przestrzeń teatralna Fundacji wymaga dalszych inwestycji, by w pełni odpowiadać profesjonalnym standardom (mimo przeprowadzonego remontu sali).
- **Brak stałego personelu administracyjno-technicznego:** Większość obowiązków organizacyjnych i technicznych spoczywa na członkach zarządu, artystach lub wolontariuszach. Dotychczas Fundacja nie zatrudniała etatowej obsługi widowni ani pełnoetatowych pracowników technicznych – działania te wykonywane były społecznie lub dorywczo. Taka sytuacja prowadzi do przeciążenia kluczowych osób (artyści angażują się w sprawy techniczne i organizacyjne kosztem pracy twórczej) i ryzyka wypalenia wolontariuszy. Brak wyodrębnionej kadry administracyjnej ogranicza także profesjonalizację procesów wewnętrznych (np. dokumentacji, promocji, pozyskiwania partnerów). W dłuższej perspektywie utrzymanie tego modelu jest trudne, stąd konieczne jest budowanie stałego zespołu operacyjnego.

Szanse

- **Rosnące zapotrzebowanie na kulturę dostępną:** Społeczeństwo coraz częściej oczekuje, że instytucje kultury będą dostępne dla wszystkich, niezależnie od ograniczeń. Tymczasem obecnie jedynie ok. **5% wydarzeń kulturalnych w Polsce spełnia standardy dostępności (WCAG, PJM)**. Fundacja Kambak ma szansę zagospodarować tę niszę – oferując w pełni dostępne spektakle, może przyciągnąć publiczność z grup dotąd wykluczonych z życia kulturalnego (osoby z niepełnosprawnościami, seniorzy, osoby z małych miejscowości). Budowanie oferty dostępnej czyni teatr pionierem i liderem w tym obszarze. Dodatkowo programy publiczne (np. MKiDN **Kultura Dostępna**) oferują dofinansowania dla projektów integracyjnych, co stwarza możliwość pozyskania środków na rozwój oferty dostosowanej do potrzeb osób z niepełnosprawnościami.
- **Możliwość stałego partnerstwa z samorządem Wrocławia:** Fundacja ma okazję przejść od doraźnego finansowania miejskiego (pojedyncze dotacje) do trwałej współpracy z Gminą Wrocław. Istnieje perspektywa wypracowania **wieloletniej umowy z Miastem** na coroczny grant operacyjny, pokrywający część kosztów działalności teatru. Takie stałe dofinansowanie zapewniłoby stabilność finansową – środki mogłyby być przeznaczone na produkcję kolejnych premier, a także udział Kambaku w festiwalach krajowych i międzynarodowych (promocja miasta). Wrocław, jako europejska metropolia kultury, dąży do wspierania inicjatyw dostępnościowych i inkluzyjnych – Kambak idealnie wpisuje się w te priorytety, co zwiększa szanse na długofalową kooperację. Partnerstwo z Gminą może zostać rozszerzone również na inne obszary (np. wspólne projekty z instytucjami miejskimi, kampanie społeczne promujące kulturę bez barier).
- **Rozbudowa sieci współpracy regionalnej:** Fundacja dostrzega potencjał w **partnerstwach z samorządami ościennych powiatów** (m.in. powiat wrocławski, trzebnicki, oławski, oleśnicki) oraz z lokalnymi instytucjami i organizacjami, takimi jak domy kultury, kluby seniora, Warsztaty Terapii Zajęciowej (WTZ) i Domy Pomocy Społecznej (DPS). Współpraca z tymi podmiotami umożliwi organizację spektakli wyjazdowych w mniejszych miejscowościach regionu, gdzie dostęp do oferty teatralnej bywa ograniczony. To z kolei pozwoli Fundacji zwiększyć zasięg oddziaływania i pozyskać nową publiczność. Ponadto, dzięki partnerstwom lokalnym, możliwe będzie łatwiejsze pozyskiwanie zasobów (np. udostępnienie lokalnych scen, wsparcie logistyczne gmin przy promocji wydarzeń, dofinansowania z powiatów). Tworzenie regionalnej sieci współpracy wzmacnia również wizerunek Kambaku jako organizacji zakorzenionej w społeczności Dolnego Śląska, działającej na rzecz mieszkańców całego regionu.

Zagrożenia

- **Wysoka konkurencja o ograniczone środki publiczne:** Organizacje pozarządowe i instytucje kultury konkurują o fundusze z tych samych źródeł (ministerialnych, samorządowych, unijnych). **Pula grantów jest ograniczona**, a liczba wnioskodawców rośnie. Istnieje ryzyko, że w kolejnych latach Kambak może nie

otrzymać dofinansowania na kluczowe projekty wskutek np. zmiany priorytetów programów dotacyjnych lub pojawienia się silnych konkurentów. Taka sytuacja mogłaby zachwiać budżetem Fundacji. Konieczność ciągłego konkurowania o granty wymaga też znacznych nakładów pracy administracyjnej i strategicznej (przygotowywanie wniosków, raportów), co obciąża zespół.

- **Zmiany w otoczeniu prawno-finansowym sektora kultury:** Regulacje dotyczące dostępności instytucji publicznych oraz finansowania kultury podlegają modyfikacjom, co może wpływać na działalność Fundacji. **Nowe przepisy lub wymagania prawne** (np. w zakresie standardów dostępności cyfrowej WCAG, wymogów dotyczących zatrudniania osób z niepełnosprawnością, zmian podatkowych dla NGO) mogą generować dodatkowe obowiązki i koszty. Również polityka kulturalna państwa czy samorządów może ulegać przesunięciom – np. redukcja budżetów na kulturę w razie kryzysu gospodarczego. Zmienne otoczenie prawno-finansowe tworzy element niepewności, z którym Fundacja musi się liczyć, planując długoterminowo.
- **Ryzyko utraty kluczowych kadr i trudności rekrutacyjne:** Obecny brak stabilnych etatów i ograniczone możliwości finansowe oznaczają, że **istnieje ryzyko odpływu najbardziej zaangażowanych osób** – zarówno artystów, jak i organizatorów – do instytucji oferujących lepsze warunki zatrudnienia. Jeżeli Fundacja nie zapewni perspektyw rozwoju i stabilności (np. umów długoterminowych, godziwego wynagrodzenia), może stracić cenne know-how i ciągłość swoich działań artystycznych. Jednocześnie rekrutacja nowych wykwalifikowanych pracowników (np. menedżerów kultury, specjalistów technicznych) może być trudna z uwagi na konkurencję na rynku pracy oraz ograniczone środki Kambaku. W efekcie grozi to rotacją kadry, przerwaniem budowanych procesów oraz koniecznością stałego szkolenia nowych osób.
- **Czynniki zewnętrzne nadzwyczajne (pandemia, kryzysy):** Doświadczenia ostatnich lat (np. pandemia COVID-19) pokazują, że **nieprzewidziane zdarzenia** mogą gwałtownie zahamować działalność kulturalną. Ponowne scenariusze pandemiczne lub inne kryzysy (sanitarne, ekonomiczne) mogą wymusić ograniczenie liczby spektakli stacjonarnych, zamknięcie teatrów, spadek frekwencji widzów czy przekierowanie funduszy publicznych na inne cele. Dla teatru takiego jak Kambak, opierającego się na bezpośrednim kontakcie z widzem, byłoby to poważne zagrożenie operacyjne i finansowe. Choć wpływ takich zdarzeń jest poza kontrolą Fundacji, strategia musi uwzględniać plan awaryjny – np. rozwój form online, dywersyfikację działalności – by zwiększyć odporność organizacji na tego typu wstrząsy.

(Analiza SWOT pokazuje, że Fundacja Kambak posiada solidne fundamenty – silną markę, zaangażowany zespół i doświadczenie projektowe – lecz wymaga wzmocnienia stabilności finansowej i kadrowej. Jednocześnie otoczenie zewnętrzne oferuje szanse (popyt na ofertę dostępną, współpraca z samorządem, sieci partnerstw), które Fundacja może wykorzystać, o ile zdoła przezwyciężyć wewnętrzne słabości i przygotować się na potencjalne zagrożenia.

Poniższe rozdziały przedstawiają misję i wizję organizacji oraz strategiczne cele i działania zaplanowane w odpowiedzi na zidentyfikowane w analizie wyzwania.)

3. Misja, wizja i wartości

Misja, wizja i wartości Fundacji Kambak definiują długofalowy kierunek jej rozwoju oraz zasady, jakimi organizacja kieruje się w codziennej działalności. Poniżej przedstawiono zaktualizowane brzmienie misji i wizji oraz kluczowe wartości Fundacji – każda opatrzona komentarzem i przykładami ilustrującymi, jak te idee są realizowane w praktyce.

Misja

„Tworzymy profesjonalny, otwarty i dostępny teatr, który przez sztukę integruje środowiska osób z niepełnosprawnościami oraz różnych pokoleń, promując równość i wzajemne zrozumienie.”

Wyjaśnienie misji: Misją Fundacji Kambak jest **integracja społeczna poprzez sztukę teatralną** – tworzenie przestrzeni, w której osoby z niepełnosprawnościami i pełnosprawne, młodsze i starsze, mogą wspólnie uczestniczyć w kulturze na równych prawach. Sformułowanie *„profesjonalny, otwarty i dostępny teatr”* podkreśla dążenie do najwyższej jakości artystycznej przy jednoczesnym usuwaniu wszelkich barier (zarówno fizycznych, jak i mentalnych) utrudniających udział w wydarzeniach kulturalnych. Kambak realizuje swoją misję poprzez dobór repertuaru o uniwersalnym przesłaniu, dostępność spektakli dla widzów z różnymi potrzebami oraz integrację osób z niepełnosprawnościami w zespole artystycznym. Przykładem wcielenia tej misji była m.in. głośna **kampania społeczna** z 2024 r., w ramach której Fundacja wspólnie z miejskim przewoźnikiem MPK promowała twórczość aktorów z niepełnosprawnościami – akcja ta zwiększyła świadomość mieszkańców Dolnego Śląska na temat potencjału artystycznego osób z niepełnosprawnościami i przełamywała stereotypy. Misja Kambaku akcentuje **równość i wzajemne zrozumienie** – teatr staje się tu narzędziem budowania empatii i więzi społecznych, co jest szczególnie ważne w podzielonym świecie. Realizacja misji przejawia się w każdym projekcie Fundacji: od warsztatów integracyjnych, przez spektakle repertuarowe z udziałem mieszanych obsad, po działania edukacyjne kierowane do różnych pokoleń widzów.

Wizja

„Do 2030 roku Fundacja Kambak będzie najlepszym w Polsce integracyjnym teatrem repertuarowym, rozpoznawalnym za wysoką jakość artystyczną, innowacyjne podejście do dostępności i trwałą współpracę z lokalnymi społecznościami.”

Wyjaśnienie wizji: Wizja wyznacza ambitny, długoterminowy cel – **osiągnięcie pozycji lidera** w obszarze teatru integracyjnego w Polsce. Oznacza to, że do roku 2030 Kambak ma być powszechnie rozpoznawalny jako teatr oferujący najwyższej klasy spektakle, które łączą walory artystyczne z pełną dostępnością dla widzów o różnych potrzebach. *Innowacyjne podejście do dostępności* implikuje, że Fundacja będzie wdrażać nowatorskie rozwiązania (technologiczne, organizacyjne) zapewniające udział w kulturze osobom z różnymi niepełnosprawnościami – chce wyznaczać standardy, za którymi podążą inne instytucje. Z

kolei *trwała współpraca z lokalnymi społecznościami* oznacza zakorzenienie teatru w regionie i kraju: regularną obecność Kambaku w różnych miastach (poprzez spektakle wyjazdowe i projekty partnerskie) oraz bliskie relacje z samorządami i organizacjami społecznymi. Realizacja tej wizji będzie mierzona m.in. rozwojem zasięgu (liczbą widzów w skali kraju), liczbą nawiązanych partnerstw, a także prestiżem – np. obecnością spektakli Kambaku na najważniejszych festiwalach teatralnych w Polsce i za granicą. Przykładowo, osiągnięcie statusu lidera może przejawiać się w tym, że **Kambak będzie zapraszany na międzynarodowe festiwale teatralne** jako wzorcowy model teatru inkluzywnego, a jego rozwiązania (np. w zakresie audiodeskrypcji czy pracy z aktorami z niepełnosprawnościami) będą upowszechniane w całym środowisku. Wizja jest ambitna, ale oparta na realnych podstawach – dotychczasowe sukcesy (nominacje i nagrody) pokazują potencjał Fundacji, a strategia rozwoju ma umożliwić pełne wykorzystanie tego potencjału, prowadząc do ugruntowania pozycji Kambaku jako **lidera zmian w kulturze**.

Wartości

Fundacja Kambak kieruje się zbiorem kluczowych **wartości**, które definiują kulturę organizacyjną i stanowią fundament wszystkich podejmowanych działań. Wartości te to nie tylko hasła – przekładają się one na konkretne decyzje i praktyki w działalności teatru. Poniżej przedstawiono wartości Fundacji wraz z ich opisem i przykładami:

- **Profesjonalizm** – dążenie do najwyższego standardu artystycznego i organizacyjnego. Kambak stawia na jakość we wszystkich aspektach działalności: od poziomu aktorskiego i reżyserskiego swoich przedstawień, przez dbałość o każdy detal scenograficzny i techniczny, po sprawne zarządzanie projektem. Mimo statusu NGO, Fundacja działa w sposób zbliżony do repertuarowego teatru zawodowego – planuje pracę z wyprzedzeniem, prowadzi próby według harmonogramów, dba o rozwój kompetencji zespołu. Wysoki profesjonalizm doceniają eksperci – świadczą o tym choćby nominacje i nagrody branżowe, które teatr otrzymuje (np. wyróżnienie Wrocławskiej Nagrody Artystycznej 2024 za poziom artystyczny). Przykładem praktycznym wartości profesjonalizmu jest także to, że Fundacja inwestuje w rozwój zaplecza technicznego i kadry (m.in. planuje zatrudnienie specjalistów i zakup sprzętu – patrz cele strategiczne), aby zapewnić widzom doświadczenie teatralne na najwyższym poziomie.
- **Dostępność** – eliminowanie barier kulturowych, architektonicznych i informacyjnych. Wartość ta oznacza, że teatr ma być *otwarty dla wszystkich*, niezależnie od ich sprawności, wieku czy statusu. Kambak przykładą ogromną wagę do dostępności swoich wydarzeń: zapewnia tłumaczenie spektakli na Polski Język Migowy, audiodeskrypcję dla osób niewidomych, a także dba o dostępność materiałów informacyjnych (strona internetowa zgodna ze standardem WCAG, materiały promocyjne w formatach dla osób słabowidzących itp.). Fizyczna przestrzeń teatru została dostosowana – po remoncie sala przy ul. Poznańskiej jest pozbawiona barier architektonicznych (podjazdy, dostępne toalety). Dążenie do pełnej dostępności przejawia się również w repertuarze: Fundacja wybiera tematy i formy spektakli tak, by były zrozumiałe i atrakcyjne dla różnych grup (np. tworzy spektakle dla dzieci, młodzieży i dorosłych, w tym seniorów). **Dostępność** to także postawa – zespół Kambaku jest otwarty na informację zwrotną od widzów z niepełnosprawnościami i

stale ulepsza swoje działania (np. wprowadzi mechanizm zgłaszania uwag dostępnościowych przez publiczność – patrz kierunek 3). Wartość ta wyróżnia Fundację na tle wielu innych podmiotów kulturalnych i jest jej znakiem rozpoznawczym.

- **Integracja** – współpraca osób pełnosprawnych i z niepełnosprawnościami, budowanie wspólnoty ponad podziałami. Integracja jest rdzeniem misji Kambaku i przenika każdy aspekt działalności. Na scenie oznacza to, że w spektaklach obok siebie występują aktorzy z niepełnosprawnościami (np. intelektualnymi) i ich pełnosprawni partnerzy, wspólnie tworząc artystyczną jakość. W praktyce próby teatralne stają się poligonem integracji – zespół uczy się wzajemnej komunikacji, empatii i wykorzystania różnorodności jako atutu. Off-stage, integracja oznacza organizację wydarzeń towarzyszących, które łączą społeczności: np. warsztaty teatralne dla młodzieży i dorosłych z różnymi potrzebami, spotkania widzów z aktorami po spektaklach, gdzie każdy głos jest wysłuchany. Fundacja integruje także pokolenia – w jej projektach uczestniczą zarówno młodzi artyści, studenci szkół teatralnych, jak i dojrzały twórcy oraz seniorzy (np. przy realizacji spektakli międzypokoleniowych, angażujących dzieci, rodziców i dziadków jako publiczność i współtwórców). **Integracja społeczna** dokonywana przez teatr ma wymiar praktyczny – np. niepełnosprawni adepci sztuki aktorskiej zdobywają w Kambaku realne doświadczenie sceniczne u boku profesjonalistów, co jest rzadkością w tradycyjnych teatrach. Te codzienne działania przekładają się na długofalowy efekt: łamanie stereotypów i zmniejszanie dystansu między osobami z różnych środowisk.
- **Innowacyjność** – ciągle poszukiwanie nowych form pracy i wdrażanie nowoczesnych technologii. Fundacja Kambak wierzy, że aby skutecznie docierać z misją integracji do współczesnego odbiorcy, musi być twórcza i otwarta na **nowe idee**. Innowacyjność przejawia się w dwóch wymiarach: artystycznym i organizacyjnym. Po stronie artystycznej Kambak eksperymentuje z formą – sięga po niekonwencjonalne środki wyrazu, adaptuje klasyczne teksty we współczesny, zaskakujący sposób (co zostało docenione nominacją w konkursie „Klasyka Żywa”), angażuje multimedia w spektaklach czy wprowadza elementy interaktywne, angażujące publiczność. Po stronie organizacyjnej Fundacja wykorzystuje nowe technologie, by zwiększyć zasięg i efektywność swoich działań – przykładem może być udostępnianie nagrań spektakli online (wraz z tłumaczeniem migowym i audiodeskrypcją) celem dotarcia do osób, które nie mogą przybyć osobiście. W planach jest także rozwój aplikacji mobilnej dla widzów z niepełnosprawnościami (np. umożliwiającej odsłuch audiodeskrypcji na własnym urządzeniu podczas spektaklu) czy wykorzystanie mediów społecznościowych do budowania społeczności wokół teatru. **Kultura organizacyjna nastawiona na innowacje** oznacza, że zespół Kambaku stale się uczy i szuka inspiracji – np. uczestniczy w szkoleniach z nowych trendów w teatrze, odbywa wizyty studyjne w innych innowacyjnych teatrach (co jest przewidziane w strategii). Dzięki temu Fundacja potrafi szybko adaptować się do zmian i proponować nową jakość, pozostając o krok przed innymi w dziedzinie teatru integracyjnego.
- **Wspólnota** – budowanie sieci partnerstw i relacji opartych na zaufaniu. Kambak postrzega siebie nie jako odrębną jednostkę, ale jako część szerszej wspólnoty –

obejmującej publiczność, partnerów, lokalne społeczności oraz cały sektor kultury dostępnej. W praktyce wartość **wspólnoty** oznacza, że Fundacja aktywnie nawiązuje i pielęgnuje **partnerstwa** z innymi podmiotami: od organizacji pozarządowych i grup nieformalnych (działających na rzecz osób z niepełnosprawnościami, seniorów, młodzieży), przez instytucje publiczne (domy kultury, biblioteki, ośrodki pomocy), po sektor biznesu (firmy zainteresowane społeczną odpowiedzialnością i wspieraniem kultury). Relacje te opierają się na wzajemnych korzyściach i zaufaniu – np. Kambak dzieli się wiedzą z zakresu dostępności z innymi teatrami, w zamian otrzymując wsparcie promocyjne; współpracuje z gminami, oferując mieszkańcom wartościowe wydarzenia, a samorządy wspierają logistycznie te inicjatywy. **Wspólnota** to także wewnętrzna filozofia zarządzania – Fundacja traktuje swoich pracowników, wolontariuszy i artystów jak jedną rodzinę, dbając o dobrą komunikację, transparentność i wspólne świętowanie sukcesów. Wartość ta jest kluczowa dla zapewnienia trwałości rezultatów – silna sieć przyjaciół i partnerów Fundacji stanowi swoistą *poduszkę bezpieczeństwa* i kapitał społeczny, który pomaga przetrwać trudniejsze czasy. Doskonałym przykładem działania zgodnego z wartością wspólnoty było zaangażowanie społeczności lokalnej i darczyńców w przeprowadzenie remontu sali teatralnej w 2022 r. – dzięki zaufaniu i poczuciu wspólnego celu zebrano środki na modernizację przestrzeni Kambaku. Kontynuując budowę wspólnoty, Fundacja planuje w kolejnych latach formalizować partnerstwa (np. poprzez umowy o współpracy, listy intencyjne) i tworzyć platformy wymiany doświadczeń w obszarze teatru dostępnego.

(Misja, wizja i wartości stanowią ideowy fundament niniejszej strategii. Wszystkie cele i działania przedstawione w dalszych częściach dokumentu wynikają z misji i są zgodne z wyznaczonym kierunkiem wizji 2030, a jednocześnie odzwierciedlają opisane powyżej wartości organizacji.)

4. Cele strategiczne

Cele strategiczne Fundacji Kambak na lata 2025–2030 zostały sformułowane w oparciu o zidentyfikowane wyzwania (SWOT) i aspiracje organizacji (misja i wizja). Cele te opisują, co Fundacja chce osiągnąć w kluczowych obszarach rozwoju. Poniżej przedstawiono sześć głównych celów strategicznych, każdy wraz z uzasadnieniem i planowanymi rezultatami.

1. **Stabilizacja i dywersyfikacja finansowa.** **Cel:** Zapewnienie długoterminowej stabilności finansowej Fundacji poprzez zróżnicowanie źródeł przychodów i zwiększenie udziału dochodów własnych. **Uzasadnienie:** Ten cel wynika bezpośrednio z głównej słabości zdiagnozowanej w analizie – dotychczasowej zależności od grantów. Aby teatr mógł się rozwijać niezależnie od wyników konkursów dotacyjnych, potrzebuje trwałych przychodów z różnych źródeł: sprzedaży biletów, darowizn od osób prywatnych, sponsorów korporacyjnych, mecenatu i stałych dotacji samorządowych. Stabilizacja finansów zapewni bezpieczeństwo planowania repertuaru, zatrudniania kadry i inwestycji w infrastrukturę. **Planowane rezultaty:** Opracowanie i wdrożenie modelu finansowego zakładającego zdywersyfikowane wpływy (opis w kierunku strategicznym 1), co

powinno przełożyć się na wzrost przychodów z działalności odpłatnej (bilety, honoraria) o **min. 50% do końca 2027 r.** Jednocześnie Fundacja dąży do zwiększenia udziału przychodów stałych (np. wieloletnich dotacji lub umów sponsorskich) w budżecie – celem jest, aby do 2030 r. nie mniej niż połowa rocznego budżetu pochodziła z takich stabilnych źródeł. Realizacja tego celu pozwoli uniezależnić działalność teatru od pojedynczych projektów i da solidny fundament pod dalszy rozwój.

2. **Profesjonalizacja procesów organizacyjnych i technicznych.** *Cel:* Podniesienie efektywności i jakości działań Fundacji poprzez zatrudnienie niezbędnego personelu oraz ulepszenie zaplecza technicznego i procedur. **Uzasadnienie:** Obecny model oparty na pracy wolontariuszy i wielozadaniowości artystów nie jest wystarczający dla dalszego wzrostu – prowadzi do przeciążenia i ryzyka obniżenia jakości. Profesjonalizacja oznacza wprowadzenie standardów pracy i wyodrębnienie ról (administracja, obsługa widza, technika), co usprawni organizację spektakli i projektów. Równie ważny jest rozwój infrastruktury technicznej – nowoczesny sprzęt sceniczny i systemy cyfrowe usprawnią produkcję spektakli (np. skrócą czas przygotowania sceny, poprawią doznania widzów). **Planowane rezultaty:** Zrealizowanie zatrudnienia kluczowych osób (co najmniej 2 osób do obsługi widowni i 2 techników, w różnych wymiarach etatu) najpóźniej do końca 2025 r., a także zakup brakującego wyposażenia (m.in. konsoly oświetleniowej DMX, miksera dźwięku, oświetlenia LED, profesjonalnych kolumn głośnikowych) do końca 2026 r.. Dzięki temu czas organizacji jednego spektaklu skróci się o **min. 30%** (np. poprzez lepszą logistykę i sprawniejszą zmianę scenografii), a poziom techniczny przedstawień dorówna standardom teatrów instytucjonalnych. Długofalowo profesjonalizacja wzmocni wizerunek Fundacji jako rzetelnej instytucji (co ułatwi np. zdobywanie partnerów i sponsorów).
3. **Pełna dostępność oferty kulturalnej.** *Cel:* Uczynienie wszystkich działań i wydarzeń Fundacji w pełni dostępnymi dla osób z różnymi niepełnosprawnościami (ruchowymi, sensorycznymi, poznawczymi). **Uzasadnienie:** Zapewnienie dostępności to fundament misji Kambaku oraz wymóg moralny i prawny (zgodny m.in. z Ustawą o zapewnianiu dostępności osobom ze szczególnymi potrzebami). Cel ten jest też ogromną szansą rozwojową – wyróżnia teatr na rynku i poszerza grono odbiorców. Pełna dostępność oznacza, że żaden widz (ani uczestnik warsztatów) nie napotka barier: czy to brak podjazdu, brak tłumaczenia migowego, czy niezrozumiała strona internetowa. **Planowane rezultaty:** Fundacja zakłada, że do połowy **2026 r. strona internetowa teatru uzyska zgodność ze standardem WCAG 2.1 AA** (czyli będzie dostosowana dla osób z niepełnosprawnościami wzroku, słuchu itp.). Jednocześnie od sezonu 2025/2026 **100% spektakli** będzie oferowało tłumaczenie na PJM oraz audiodeskrypcję dla osób niewidomych – dotyczyć to ma zarówno premier, jak i spektakli granych repertuarowo (w miarę możliwości także pokazów wyjazdowych). Dodatkowym miernikiem będzie np. wzrost liczby widzów z niepełnosprawnościami uczestniczących w wydarzeniach Kambaku oraz pozytywne opinie tych widzów w badaniach ankietowych (satysfakcja $\geq 90\%$). Realizacja tego celu uczyni Kambak jednym z pierwszych teatrów w Polsce o tak kompleksowej dostępności oferty.

4. **Wzmocnienie kapitału ludzkiego.** *Cel:* Rozwój kompetencji, wiedzy i zaangażowania osób tworzących Fundację (artystów, pracowników, wolontariuszy) poprzez systematyczne szkolenia, programy mentoringowe i działania motywacyjne. **Uzasadnienie:** Ludzie są największym kapitałem Fundacji – od ich umiejętności zależy jakość spektakli i skuteczność zarządzania. Dotychczas zespół Kambaku działał głównie w oparciu o już posiadane kompetencje i pasję, ale dalszy rozwój wymaga ich ciągłego doskonalenia. Branża teatralna i sektor NGO zmieniają się – pojawiają się nowe metody pracy z aktorem, nowe technologie sceniczne, przepisy (np. RODO) czy podejścia do pracy z osobami z niepełnosprawnościami. Dlatego inwestycja w **szkolenia i mentoring** przełoży się na profesjonalizację działań i innowacyjność (nowe pomysły przyniesione przez ekspertów). Ponadto, oferowanie zespołowi możliwości rozwoju zwiększy ich motywację i zadowolenie, co pomoże zatrzymać najlepszych ludzi (zapobiegać rotacji). **Planowane rezultaty:** Uruchomienie programu rozwoju kompetencji obejmującego m.in. regularne szkolenia (docelowo co najmniej 15 warsztatów lub szkoleń rocznie) oraz program mentoringu z udziałem doświadczonych ekspertów z branży. Już do końca 2025 r. Fundacja chce pozyskać minimum **3 stałych mentorów** (np. reżyserów, choreografów, specjalistów ds. strategii) współpracujących z zespołem. Postępy będą mierzone m.in. poprzez ocenę wzrostu kompetencji – planuje się, że do 2026 r. co najmniej 75% członków zespołu odnotuje znaczący wzrost umiejętności w kluczowych obszarach (według ankiet ewaluacyjnych). Innym rezultatem będzie powstanie *wewnętrznej bazy wiedzy* – np. zestawu podręczników, procedur i materiałów szkoleniowych – która pozostanie w organizacji (to element trwałości). Wzmocnienie kapitału ludzkiego przełoży się także na większą autonomię zespołu – w przyszłości to pracownicy Fundacji będą mogli szkolić nowe pokolenia działaczy teatru integracyjnego.
5. **Rozszerzenie zasięgu działania i partnerstw.** *Cel:* Zwiększenie skali oddziaływania Fundacji poprzez dotarcie z ofertą do nowych miejsc i grup odbiorców oraz zbudowanie trwałych partnerstw z innymi organizacjami i instytucjami. **Uzasadnienie:** Aby w pełni realizować misję, Kambak nie może ograniczać się tylko do Wrocławia czy pojedynczych środowisk. Osoby z niepełnosprawnościami żyją w całej Polsce – również w małych miastach, gdzie oferta kulturalna jest skromna. Rozszerzenie zasięgu to sposób na zwiększenie wpływu społecznego Fundacji (więcej osób skorzysta z jej działań) oraz na umocnienie jej pozycji (bycie obecnym na scenie ogólnopolskiej). Ponadto, budowa sieci partnerstw w innych miastach i regionach ułatwi logistykę spektakli wyjazdowych, umożliwi realizację wspólnych projektów i wymianę doświadczeń. **Planowane rezultaty:** Od 2026 roku Fundacja zamierza organizować rocznie **min. 30 spektakli poza Wrocławiem** – w mniejszych miejscowościach Dolnego Śląska, Wielkopolski i Opolszczyzny. Pozwoli to dotrzeć do tysięcy nowych widzów (w tym wielu, którzy nigdy wcześniej nie uczestniczyli w dostępnych wydarzeniach teatralnych). Do końca 2027 r. Kambak planuje nawiązać **współpracę z min. 10 nowymi organizacjami partnerskimi** (np. klubami seniora, szkołami, domami kultury, innymi fundacjami), z którymi będzie regularnie współdziałać. W praktyce oznacza to np. podpisanie listów intencyjnych lub umów o współpracy z samorządami powiatów oraz instytucjami kultury w tych powiatach. Równie ważnym wskaźnikiem sukcesu będzie obecność Kambaku na liczących się **festiwalach teatralnych** w Polsce i za granicą – za cel stawia się udział w co

najmniej 2 festiwalach rocznie od 2025 r., aby promować ideę teatru integracyjnego szerokiej publiczności (to pośrednio wpływa też na wizerunek i markę Fundacji). Realizacja tego celu sprawi, że Fundacja Kambak stanie się organizacją ogólnopolską, mającą realny wpływ na zwiększenie dostępności kultury w wielu regionach.

6. **Wzmocnienie wizerunku i komunikacji.** *Cel:* Zwiększenie rozpoznawalności teatru Kambak i skuteczności komunikacji z otoczeniem (widzami, mediami, darczyńcami) w celu pozyskania szerszej publiczności i wsparcia dla misji Fundacji. **Uzasadnienie:** Nawet najlepsze działania wymagają odpowiedniej promocji, by dotrzeć do odbiorców i interesariuszy. Dotychczas komunikacja Fundacji opierała się na działaniach wolontariackich w mediach społecznościowych i kontaktach własnych. Aby zapełniać widownię, przyciągać sponsorów i budować ogólnopolską markę, konieczne jest profesjonalne podejście do PR i marketingu. Wizerunek Fundacji powinien odzwierciedlać jej unikatowość (teatr integracyjny) i wysoką jakość – wtedy łatwiej o przychylność mediów, rekomendacje oraz pozytywne postrzeganie przez opinię publiczną. **Planowane rezultaty:** W strukturze organizacyjnej Fundacji ma pojawić się **stanowisko Specjalisty ds. PR i komunikacji** (dedykowana osoba ds. promocji, mediów społecznościowych, kontaktów z prasą) – zatrudnienie planowane jest najpóźniej do końca 2025 r.. Ponadto, począwszy od 2025 r., realizowane będą **cykliczne kampanie promocyjne** – co najmniej jedna duża akcja promocyjna na kwartał (np. publikacja profesjonalnego spotu video, kampania plakatowa, wydarzenie otwarte). Efektem tych działań ma być m.in. **podwojenie zasięgu mediów społecznościowych** Fundacji (liczba obserwujących na Facebooku, Instagramie itp. ma wzrosnąć o 100% do końca 2027 r.) oraz **zwiększenie frekwencji na spektaklach o 50%** w horyzoncie 5 lat. Wzmocniony wizerunek powinien przełożyć się również na lepsze relacje z mediami – celem jest obecność wzmianki o działalności Kambaku w mediach ogólnopolskich przynajmniej raz na pół roku (artykuł, audycja, materiał TV) oraz regularne patronaty medialne lokalnych rozgłośni/portali nad premierami. Sumarycznie, osiągnięcie tego celu sprawi, że marka „Teatr Kambak” będzie szeroko kojarzona z wysokiej jakości teatrem integracyjnym, co ułatwi realizację misji (przyciągnięcie publiczność) i pozyskiwanie partnerów/dofinansowań.

(Powyższe cele strategiczne są ze sobą powiązane i wzajemnie się uzupełniają. W kolejnej części strategii przedstawiono siedem kierunków strategicznych – obszarów działań priorytetowych – które zostały wyznaczone, by zrealizować opisane cele. Każdy kierunek zawiera szczegółowe inicjatywy, wskaźniki sukcesu oraz przykłady wdrożenia.)

5. Kierunki strategiczne i działania

Na podstawie analizy sytuacji oraz wyznaczonych celów strategicznych określono siedem **kierunków strategicznych** – priorytetowych obszarów działań, w ramach których Fundacja Kambak będzie podejmować konkretne inicjatywy w latach 2025–2030. Każdy kierunek odpowiada na jeden lub kilka celów strategicznych, przekładając je na praktyczne działania. Poniżej przedstawiono poszczególne kierunki wraz z określeniem głównego celu kierunku,

planowanymi działaniami, wskaźnikami sukcesu, przykładami wdrożenia oraz potencjalnymi partnerami lub źródłami finansowania.

5.1. Model finansowy i stabilizacja przychodów

Cel: Zaprojektowanie i wdrożenie długofalowego modelu finansowania Fundacji, który zapewni stabilne i zróżnicowane przychody, zmniejszy zależność od pojedynczych grantów oraz zwiększy udział własnych dochodów teatru.

Działania:

- Opracowanie i wdrożenie **5-letniej strategii finansowej** obejmującej dywersyfikację źródeł przychodu (sprzedaż biletów, działalność odpłatna – np. warsztaty, wpływy z najmu sali, darowizny od osób prywatnych, granty publiczne różnych szczebli, sponsoring korporacyjny, mecenat prywatny).
- Regularna **analiza finansowa** – kwartalne raporty przychodów i kosztów dla Zarządu, aby na bieżąco monitorować sytuację finansową i korygować działania (wprowadzenie tzw. *financial dashboard*).
- **Rozbudowa oferty biletowanej** – wprowadzenie nowych formatów sprzedaży: pakietów biletów (np. karnety na kilka spektakli), programów lojalnościowych dla stałych widzów, biletów grupowych (np. dla szkół, domów pomocy) oraz specjalnych wydarzeń biletowanych (np. premiery z cegiełką na rzecz Fundacji).
- **Pozyskiwanie sponsorów i mecenasów** – przygotowanie oferty sponsorskiej (tzw. *pakiet korzyści* dla sponsorów wspierających teatr integracyjny), aktywne nawiązywanie kontaktów z firmami (zwłaszcza z branż o wysokiej wrażliwości społecznej, np. medyczna, technologiczna, bankowość) w celu zachęcenia ich do finansowania Kambaku w ramach CSR. Równoległe poszukiwanie mecenasów indywidualnych (zamożnych osób, którym bliska jest idea integracji w kulturze).
- Organizacja cyklicznych **wydarzeń fundraisingowych** – np. dorocznej gali charytatywnej na rzecz Teatru Kambak, aukcji dzieł sztuki (przekazanych przez zaprzyjaźnionych artystów), koncertów benefitowych z udziałem gwiazd. Takie wydarzenia nie tylko przynoszą środki finansowe, ale też budują sieć kontaktów i prestiż Fundacji.

Wskaźniki sukcesu:

- Osiągnięcie założonego wzrostu przychodów własnych o **50% do 2027 r.** (względem poziomu bazowego z 2024 r.).
- Zwiększenie liczby stałych partnerów finansowych – np. **min. 3 nowo pozyskanych sponsorów lub darczyńców rocznie** (każdy zapewniający określony wkład finansowy).

- Zmniejszenie udziału pojedynczego największego źródła finansowania do maks. 30% budżetu (co pokaże dywersyfikację).
- Zgromadzenie *funduszu rezerwowego* (oszczędności) odpowiadającego min. 3 miesiącom kosztów operacyjnych, co zwiększy bezpieczeństwo finansowe.
- Regularny dodatni wynik finansowy na koniec roku (brak deficytu operacyjnego w latach 2025–2030).

Przykłady wdrożenia: Fundacja może np. **wdrożyć program członkowski dla przyjaciół teatru**, gdzie za roczną składkę darczyńcy otrzymują określone przywileje (zaproszenia na próby generalne, spotkania z aktorami). To zbuduje bazę stałych donatorów. Inny przykład: organizacja **charytatywnej kolacji gala** raz do roku, z licytacjami unikalnych przedmiotów (np. rekwizytów ze spektakli z autografami aktorów) – dochód zasili fundusz działalności teatru. W zakresie sponsoringu, możliwe jest nawiązanie współpracy np. z lokalną firmą technologiczną, która sfinansuje część zakupu sprzętu w zamian za ekspozycję logotypu i status „Technologicznego Mecenasa Teatru Kambak”. Innym realnym posunięciem może być start **kampanii crowdfundingowej** na konkretne projekty (np. nowa premiera) – wcześniejsze doświadczenie na Zrzutka.pl pokazało, że społeczność jest gotowa wspierać Kambak.

Potencjalni partnerzy / źródła finansowania:

- **Samorządy i administracja publiczna:** Gmina Wrocław (stały grant – szczegóły w kierunku 5.7), Urząd Marszałkowski Woj. Dolnośląskiego (dotacje kulturalne), Narodowe Centrum Kultury, Ministerstwo Kultury (programy dotacyjne: Kultura Dostępna, Edukacja Kulturalna, itp.), Państwowy Fundusz Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych – PFRON (środki na projekty integracyjne).
- **Sektor prywatny – sponsorzy:** firmy z regionu dolnośląskiego (np. duże przedsiębiorstwa z Wrocławia), banki posiadające fundacje korporacyjne, przedsiębiorstwa z branż medycznej, farmaceutycznej i technologicznej (które często wspierają inicjatywy społeczne i kulturalne). Potencjalnie również międzynarodowe korporacje działające w Polsce, które poszukują wartościowych projektów CSR.
- **Fundacje grantodawcze:** np. Fundacja Batorego (fundusze społeczne), Fundacja PZU lub inne duże fundacje firm wspierające kulturę, a także międzynarodowe instytucje (Fundusze Norweskie na projekty integracyjne, programy UE typu Erasmus+ Partnerstwa Strategiczne – komponent kulturowy).
- **Społeczność i indywidualni darczyńcy:** lokalne społeczności (zbiórki publiczne na konkretny cel – Fundacja może uzyskać status OPP co ułatwi 1,5% podatku), mecenas prywatni (np. zamożni sympatycy teatru), a także dochody z działalności (sprzedaż biletów, gadżetów teatralnych, wynajem przestrzeni na eventy).
- **Partnerzy wspierający w naturze:** np. firmy eventowe (mogą pomóc w organizacji gali pro bono), restauracje (catering na wydarzenia fundraisingowe w zamian za

promocję), media (patronaty medialne zmniejszające koszty promocji).

5.2. Profesjonalizacja kadry i procesów

Cel: Zawodowe wzmocnienie struktury organizacyjnej Fundacji oraz ustandaryzowanie procesów operacyjnych, co przełoży się na sprawniejsze, bardziej efektywne zarządzanie teatrem i przygotowanie spektakli.

Działania:

- **Rekrutacja i zatrudnienie kluczowego personelu:** wprowadzenie nowych etatów/stanowisk, m.in. **specjalisty ds. organizacji widowni (1 etat)** – osoba odpowiedzialna za kontakt z widzami, rezerwacje, organizację wolontariuszy front-of-house – oraz **technika teatralnego (dwóch na pół etatu)** – osoby odpowiadające za przygotowanie sceny, obsługę sprzętu podczas spektakli. Proces rekrutacji obejmie jasne określenie wymagań, dotarcie do kandydatów poprzez ogłoszenia (w serwisach kulturalnych, biurach karier uczelni artystycznych) oraz ewentualne programy stażowe.
- **Opracowanie i wdrożenie procedur (SOP – Standard Operating Procedures):** udokumentowanie krok po kroku standardów organizacji spektaklu i wydarzeń. Przykładowe procedury: planowanie kalendarza prób i przedstawień, check-lista przygotowania sali przed spektaklem, procedura ewakuacji i bezpieczeństwa widzów, standard obsługi gości (np. widzów z niepełnosprawnościami). Również procedury administracyjne – obieg dokumentów, rozliczenia finansowe projektów, komunikacja wewnętrzna. Po opracowaniu, szkolenie zespołu z tych standardów i stałe monitorowanie ich przestrzegania.
- **Zakup i wdrożenie niezbędnego sprzętu technicznego oraz oprogramowania:** w ramach unowocześnienia zaplecza Fundacja zakupi wyposażenie wymienione w celach strategicznych (konsola oświetleniowa DMX, mikser dźwięku Midas, reflektory LED, nagłośnienie marki Electro Voice itp.). Ponadto, inwestycja w sprzęt IT (np. laptopy do sterowania oświetleniem/dźwiękiem, komputer do montażu materiałów wideo). Wprowadzenie specjalistycznego oprogramowania usprawniającego pracę: np. **system rezerwacji i sprzedaży biletów online** z funkcjami CRM, program do zarządzania oświetleniem/sceną (DMX software), narzędzia do zarządzania projektami (Trello/Asana) dla koordynacji prac zespołu. Działanie obejmuje także **szkolenie personelu** z obsługi nowego sprzętu i software'u.
- **Utworzenie cyfrowego archiwum i biblioteki wiedzy:** stworzenie wewnętrznej platformy (np. w chmurze), gdzie gromadzone będą wszystkie materiały i dokumenty: nagrania spektakli, zdjęcia, scenariusze, projekty scenografii, notatki pospektaklowe, materiały szkoleniowe z warsztatów. Taka baza danych zabezpieczy wiedzę organizacji i ułatwi dostęp do materiałów nowym członkom zespołu. Będzie to także podstawa do ewaluacji (można łatwo sięgać do dokumentacji projektów z lat poprzednich).

Wskaźniki sukcesu:

- **Zatrudnienie planowanych pracowników** w przewidzianych terminach – do końca 2025 r. podpisane umowy z min. 1 osobą ds. widowni i 2 osobami technicznymi. Dodatkowo (z kierunku 5.6) – zatrudnienie specjalisty ds. PR do 2025 r. także będzie miernikiem profesjonalizacji kadry.
- **Zmniejszenie obciążenia kadry zarządzającej** – np. liczba godzin miesięcznie poświęcanych przez zarząd na zadania techniczne/obsługowe spadnie o 70% (dzięki delegacji tych zadań nowym pracownikom).
- **Redukcja czasu przygotowania spektaklu o min. 30%** w porównaniu do stanu wyjściowego. To można zmierzyć np. porównując, ile godzin/dni zajmuje rozstawienie sceny, próby techniczne i demontaż przed i po wdrożeniu usprawnień.
- **Bezawaryjna realizacja przedstawień** – celem jest osiągnięcie poziomu 0 poważnych usterek technicznych podczas spektakli (dzięki lepszemu sprzętowi i obsłudze). Wskaźnikiem może być np. brak odwołanych/przerwanych spektakli z przyczyn technicznych w roku.
- **Wdrożenie wszystkich zaplanowanych procedur** – do 2026 r. opracowany i zatwierdzony podręcznik procedur operacyjnych; do 2027 r. min. 90% wydarzeń realizowane zgodnie z procedurami (monitoring wewnętrzny).
- **Poprawa efektywności administracyjnej** – skrócenie średniego czasu rozliczenia projektu/grantu o np. 50% dzięki lepszym procesom (miara wewnętrzna).

Przykłady wdrożenia: Po zatrudnieniu specjalisty ds. widowni Fundacja może np. uruchomić **punkt informacyjny dla widzów** (zarówno online, jak i w teatrze), co znacząco poprawi komunikację z publicznością – widzowie będą mogli łatwo uzyskać informacje o dostępności, repertuarze, rezerwacji miejsc dla osób na wózkach itp. Pracownicy techniczni, dysponując nowym sprzętem, mogą przygotować mobilny zestaw sceniczny umożliwiającą sprawne **tournee spektakli** – np. wyposażony van z nagłośnieniem i światłami, który pozwoli szybko ustawić się w dowolnej sali. Dzięki wprowadzeniu procedur, organizacja premiery stanie się przewidywalna i uporządkowana – np. będzie istnieć scenariusz techniczny premiery z przydziałem zadań minutowych, co minimalizuje chaos i opóźnienia. Utworzenie cyfrowego archiwum ułatwi pracę artystyczną – reżyser planujący nowy spektakl będzie miał dostęp do dokumentacji poprzednich inscenizacji (co było zrobione, jakie były rozwiązania dostępnościowe, co się sprawdziło, a co nie). Te przykłady ilustrują, jak profesjonalizacja przełoży się na *codzienną sprawność działania* teatru.

Potencjalni partnerzy / źródła finansowania:

- **Programy wsparcia instytucjonalnego:** Program Rozwoju Organizacji Obywatelskich (PROO) – dotacje na rozwój instytucjonalny NGO (m.in. zatrudnienie, sprzęt); programy MKiDN ukierunkowane na infrastrukturę kultury; Fundusze

Norweskie (komponent dotyczący kultury i sektora obywatelskiego).

- **Instytucje szkolące i uczelnie:** Akademia Sztuk Teatralnych (PWST) we Wrocławiu – współpraca w ramach praktyk studenckich (źródło młodej kadry); Politechnika Wrocławska lub inne uczelnie techniczne – wsparcie przy szkoleniach z nowych technologii scenicznych (np. sekcja oświetleniowa).
- **Firmy branżowe:** Dostawcy sprzętu oświetleniowego i dźwiękowego – możliwe rabaty lub sponsoring (firma dostarczająca mikser może być partnerem technologicznym teatru). Także partnerzy IT – np. firma tworząca system rezerwacji biletów może zaproponować NGO preferencyjne warunki licencji.
- **Granty lokalne:** Np. konkursy ogłaszane przez Urząd Marszałkowski na wyposażenie instytucji kultury, lub dotacje miejskie na poprawę infrastruktury organizacji pozarządowych.
- **Wkład własny i oszczędności:** Część wydatków może być sfinansowana z wypracowanych środków własnych (po zwiększeniu przychodów, zgodnie z kier. 5.1) – inwestycja w sprzęt to wydatek jednorazowy, który może zostać ujęty w budżecie rocznym jako priorytet.

5.3. Pełna dostępność

Cel: Zapewnienie pełnej dostępności wszystkich aspektów działalności Fundacji – fizycznej, cyfrowej i programowej – tak, aby żadna osoba z niepełnosprawnością nie napotkała barier w kontakcie z teatrem Kambak.

Działania:

- **Audyt dostępności strony internetowej i materiałów cyfrowych:** zatrudnienie zewnętrznego eksperta ds. WCAG 2.1 AA w celu przeprowadzenia szczegółowego audytu obecnej strony WWW. Na podstawie audytu – zaprojektowanie niezbędnych zmian (poprawa kontrastu, możliwość powiększania czcionki, opisy alternatywne do grafik, nawigacja klawiaturą, zgodność z czytnikami ekranu itp.) i wdrożenie ich przez programistę. Następnie testy z udziałem użytkowników z niepełnosprawnościami (np. we współpracy z Fundacją Katarynka) potwierdzające skuteczność zmian. Działanie obejmie też dostosowanie innych materiałów cyfrowych: np. dodanie napisów do wszystkich publikowanych filmów, przygotowywanie dostępnych PDF (np. raportów).
- **Szkolenia personelu z dostępności:** przeszkolenie całego zespołu (w tym nowych pracowników i wolontariuszy) w zakresie tworzenia i udostępniania treści dostępnych. Dotyczy to pisania tekstów łatwych do czytania (standard ETR), obsługi widzów z niepełnosprawnościami (np. savoir-vivre wobec osób niesłyszących lub poruszających się na wózkach), a także technicznych aspektów (np. jak publikować posty na Facebooku z opisami obrazków dla osób niewidomych). Regularne warsztaty i uaktualnienia wiedzy (bo np. standardy WCAG są aktualizowane).

- **Wdrożenie systemu zgłaszania potrzeb i uwag:** uruchomienie mechanizmu, dzięki któremu odbiorcy teatru mogą sygnalizować swoje potrzeby związane z dostępnością oraz zgłaszać napotkane bariery. Może to być np. prosta forma kontaktu: dedykowany adres e-mail lub formularz na stronie „Zgłoś problem z dostępnością”, a także ankiety po wydarzeniach pytające o ocenę dostępności. Każde zgłoszenie będzie analizowane przez zespół i wdrażane będą korekty (ciągły proces doskonalenia).
- **Zapewnienie dostępności komunikacji i przestrzeni:** wszystkie materiały promocyjne i informacyjne teatru (afisze, ulotki, bilety) będą projektowane zgodnie z zasadami dostępności – np. odpowiednia czcionka, kontrast, piktogramy informujące o udogodnieniach (PJM, AD, pętla indukcyjna itp.). Fundacja doposaży także swoją przestrzeń i wydarzenia w udogodnienia: np. zakupi **mobilną pętlę indukcyjną** dla osób niedosłyszących, przygotuje plan tyflograficzny (dotykowy) swojej sali dla osób niewidomych, będzie udostępniać na życzenie miejsca dla opiekunów osób z niepełnosprawnościami. W siedzibie teatru zostaną wprowadzone ewentualne brakujące udogodnienia architektoniczne (jeśli audyt wykaże jakieś braki – np. oznaczenia brajlowskie pomieszczeń, dodatkowe poręcze).
- **Powszechna realizacja spektakli z PJM i audiodeskrypcją:** rozszerzenie dotychczasowej współpracy z tłumaczami Polskiego Języka Migowego – zapewnienie **tłumacza PJM na każdej prezentacji spektaklu** (nie tylko na premierach, ale także na kolejnych pokazach repertuarowych). W tym celu Fundacja poszerzy bazę tłumaczy, zawrze umowy zapewniające ich dostępność według grafika spektakli. Równoległe, zakupienie lub wypożyczenie sprzętu do audiodeskrypcji (słuchawki, nadajniki) tak, aby **każdy spektakl był audiodeskrybowany na żywo** dla osób niewidomych. Przygotowanie profesjonalnych audiodeskrypcji (teksty, nagrania lektorskie) do wszystkich istniejących przedstawień oraz wypracowanie mechanizmu ich tworzenia dla nowych premier (np. współpraca z Fundacją Katarynka lub szkolenie własnego audiodeskryptora). Rozważenie wprowadzenia **tłumaczenia spektakli na język migowy w formie artystycznej** (wtopienie tłumacza w akcję sceniczną) albo wykorzystania nowoczesnych rozwiązań jak **avatar migający** wyświetlany na ekranie (to działania innowacyjne, możliwe do testowania w przyszłości).

Wskaźniki sukcesu:

- **Strona internetowa w pełni dostępna do połowy 2026 r.** – potwierdzona certyfikatem zgodności WCAG 2.1 AA lub opinią niezależnego eksperta (audytora dostępności).
- **100% wydarzeń z zapewnioną obsługą PJM i audiodeskrypcją od 2025 r.** – w praktyce oznacza to, że każdy spektakl repertuarowy ma obecnego tłumacza migowego i oferuje audiodeskrypcję; mierzone odsetkiem spektakli w sezonie (cel = 100%).

- **Wzrost udziału osób z niepełnosprawnościami w widowni** – np. do 2027 r. minimum podwojenie liczby widzów z niepełnosprawnością na spektaklach (bazowo vs 2024, mierzone na podstawie rezerwacji miejsc dla ON lub ankiet).
- **Dodatni wynik audytów zewnętrznych** – coroczny audyt dostępności (np. przez organizację pozarządową) oceniający dostępność instytucji na co najmniej 90% spełnienia kryteriów (zgodnie z ustawą o zapewnianiu dostępności).
- **Pozytywna opinia społeczności** – 90%+ odpowiedzi „bardzo dobrze” w ankietach satysfakcji dotyczących dostępności wydarzeń, przeprowadzanych wśród osób z niepełnosprawnościami.
- **Liczba usprawnień wdrożonych na podstawie zgłoszeń** – co najmniej jedno usprawnienie/nowa inicjatywa rocznie wynikająca z sugestii odbiorców (świadczy to o reagowaniu na potrzeby).

Przykłady wdrożenia: Jednym z przykładów może być organizacja specjalnego „**pokazu sensorycznego**” – czyli przedstawienia dostosowanego dla osób ze spektrum autyzmu (przytłumione światła, ściszony dźwięk, swobodna atmosfera). Tego typu wydarzenia pokazują elastyczność teatru w zapewnianiu dostępności także dla osób z niepełnosprawnościami niemieszczącymi się w standardowym kanonie (co buduje reputację Kambaku jako teatru *dla wszystkich*). Innym przykładem jest wprowadzenie „**dotykowych wycieczek po scenografii**” przed spektaklem dla osób niewidomych – zainteresowani widzowie mogliby przed rozpoczęciem przedstawienia wejść na scenę, dotknąć rekwizytów, poczuć kostiumy, co wzbogaci ich odbiór spektaklu. W ramach dostępności informacyjnej Fundacja mogłaby uruchomić serię **wideoblogów w PJM** – np. miesięczny vlog prezesa Fundacji migany i z napisami, opowiadający o planach teatru. Takie działania (poza spełnianiem wymogów) zjednują społeczność osób Głuchych i niewidomych, bo pokazują szczere zaangażowanie Kambaku w dostępność.

Potencjalni partnerzy / źródła finansowania:

- **Organizacje specjalizujące się w dostępności:** Fundacja Katarynka (Wrocław) – wsparcie w audiodeskrypcji i szkoleniach; Fundacja Kultury bez Barrier (Warszawa) – doradztwo, ewentualna współpraca przy projektach; Polski Związek Głuchych oddział dolnośląski – pomoc w rekrutacji tłumaczy PJM i dotarciu do widzów niesłyszących; organizacje pozarządowe skupiające osoby niewidome (np. Dolnośląska Biblioteka Książki Mówionej) – konsultacje.
- **PFRON i programy dostępności:** Państwowy Fundusz Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych (konkursy dotacyjne na likwidację barier w kulturze); program **Kultura bez Barrier** finansowany z Funduszy Norweskich (lata 2022–2024 – możliwe kolejne edycje) – dofinansowanie inicjatyw poprawiających dostępność instytucji kultury.
- **Samorządy:** Gmina Wrocław i okoliczne gminy – mogą współfinansować dostosowanie infrastruktury (np. wspomniane pętle indukcyjne czy oznakowanie

obiekty) lub doposażenie teatru pod kątem dostępności (niektóre samorzędy mają fundusze dla NGO na likwidację barier).

- **Firmy technologiczne:** możliwe partnerstwo z firmami rozwijającymi rozwiązania dla osób z niepełnosprawnościami – np. producentami sprzętu wspomagającego słyszenie, aplikacji audiodeskrypcyjnych. Partnerstwo mogłoby polegać na pilotażowym wdrożeniu u Kambaku ich produktu (teatr zyskuje innowację, firma studium przypadku).
- **Wolontariusze i społeczność:** zaangażowanie wolontariuszy w roli asystentów dostępności na wydarzeniach (np. studenci pedagogiki specjalnej pomagający widzom na wózkach, tłumacze-praktykanci PJM zdobywający doświadczenie). Wsparcie społeczności lokalnej – np. rodziców dzieci z niepełnosprawnościami – może przyspieszyć identyfikację potrzeb i testowanie nowych rozwiązań.

5.4. Rozwój kompetencji i mentoring

Cel: Systematyczne podnoszenie kompetencji zespołu Fundacji (w tym wolontariuszy) oraz korzystanie z wiedzy doświadczonych ekspertów, w celu zwiększenia profesjonalizmu i innowacyjności działań Kambaku.

Działania:

- **Mapowanie kompetencji i plan rozwoju indywidualnego:** dokonanie przeglądu umiejętności i potrzeb szkoleniowych wszystkich członków zespołu (artystycznego, technicznego, administracyjnego). Na tej podstawie opracowanie **indywidualnych ścieżek rozwoju** – czyli planów, jakie szkolenia lub doświadczenia powinien zdobyć każdy w perspektywie np. 2 lat, aby rozwinąć się w swojej roli. Przykładowo: aktor bez doświadczenia w pracy z osobami niewidomymi – ścieżka: udział w warsztatach z technik audiodeskrypcji; koordynator wolontariuszy – ścieżka: kurs zarządzania wolontariatem, itd.
- **Organizacja regularnych szkoleń i warsztatów:** wdrożenie programu zakładającego **minimum 15 szkoleń/warsztatów rocznie** dla zespołu. Tematyka zróżnicowana, odpowiadająca zdiagnozowanym potrzebom: np. warsztaty aktorskie (emisja głosu, praca z ciałem), szkolenia z pracy z aktorami z niepełnosprawnościami (metody pedagogiki teatru integracyjnego), szkolenia menedżerskie (zarządzanie projektami kulturalnymi, fundraising), szkolenia techniczne (obsługa nowego sprzętu, oświetlenie sceniczne), prawne (prawo pracy w NGO, RODO), czy wreszcie z zakresu dostępności (np. kurs języka migowego dla chętnych osób z zespołu). Szkolenia mogą być prowadzone zarówno przez zewnętrznych trenerów, jak i przez członków zespołu dzielących się wiedzą (po wcześniej odbytej edukacji).
- **System mentoringu:** stworzenie formalnego programu mentorsko-doradczego. Polegać on będzie na zaangażowaniu **ekspertów z branży** jako stałych mentorów wspierających Fundację. Zakłada się min. **10 spotkań konsultacyjnych rocznie z**

mentorem ds. strategii/zarządzania (który doradzi w realizacji niniejszej strategii) oraz co najmniej **5 spotkań rocznie z mentorami branżowymi** (np. uznany reżyser jako mentor artystyczny, doświadczony PR-owiec jako mentor ds. promocji). Mentorzy mogą pochodzić ze środowiska teatrów publicznych, świata akademickiego czy biznesu – ważne, by wnieśli świeże spojrzenie i podzielili się praktycznymi wskazówkami. Program przewiduje dobór mentorów do konkretnych potrzeb (np. choreograf jako doradca przy tworzeniu ruchu scenicznego z aktorami z niepełnosprawnościami). Współpraca z mentorami będzie formalizowana (umowy wolontariackie lub zlecenia), a jej efekty dokumentowane (raporty z sesji).

- **Wizyty studyjne i sieć wymiany doświadczeń:** powołanie wewnątrz Fundacji **grupy roboczej ds. strategii i innowacji** (ok. 5 osób), która raz do roku odbywać będzie wizytę studyjną w wybranej instytucji kultury lub wydarzeniu inspirującym dla Kambaku. Może to być np. wizyta w innym teatrze integracyjnym za granicą, udział w międzynarodowej konferencji poświęconej teatrowi inkluzywnemu, spotkania z zespołem renomowanego teatru repertuarowego w Polsce. Celem jest podpatrzenie dobrych praktyk i nawiązanie kontaktów. Grupa ta po powrocie dzieli się zdobytymi doświadczeniami z resztą zespołu (np. poprzez wewnętrzne prezentacje, raport). Dodatkowo Fundacja dołączy do istniejących sieci i platform wymiany wiedzy w sektorze NGO/kultury (np. fora branżowe, grupy dyskusyjne online), aby stale czerpać z wiedzy innych.

Wskaźniki sukcesu:

- **Liczba zrealizowanych szkoleń zgodnie z planem:** co najmniej 15 warsztatów w 2025 r., 15 w 2026 r., i utrzymanie tempa w kolejnych latach (lub dostosowanie liczby do potrzeb, ale nie mniej niż 10 rocznie).
- **Stopień zadowolenia uczestników szkoleń:** średnia ocena szkoleń w ankietach poszkoleniowych $\geq 4,5/5$; 100% uczestników deklaruje przydatność nabytej wiedzy w praktyce.
- **Wzrost kompetencji zespołu o min. 75% do 2026 r.** – to zoperacjonalizowany wcześniej wskaźnik (na bazie ankiet samooceny lub oceny 360 stopni, odsetek osób wskazujących istotny rozwój swoich umiejętności).
- **Implementacja wiedzy mentorskiej:** do 2027 r. powstaną min. 3 nowe dokumenty strategiczne lub procedury wewnętrzne przygotowane przy udziale mentorów (np. plan komunikacji, nowy model edukacyjny warsztatów), co świadczyć będzie o wykorzystaniu ich porad.
- **Retencja kadry:** utrzymanie kluczowych osób w zespole – zakładamy, że dzięki inwestycji w ich rozwój fluktuacja zmaleje do zera wśród kluczowej kadry (lub nie więcej niż 1 osoba opuszczająca zespół rocznie z powodów negatywnych).
- **Nowe pomysły i innowacje wdrożone:** co najmniej 1 nowy projekt/pomysł zainspirowany wizytą studyjną lub mentoringiem zrealizowany w praktyce rocznie

(np. nowa forma spektaklu, usprawnienie organizacyjne).

Przykłady wdrożenia: Wyobraźmy sobie, że dwoje członków zespołu (np. reżyser i koordynator projektów) odbywa wizytę w **Graeae Theatre Company** w Londynie – jest to znany integracyjny teatr zatrudniający aktorów z niepełnosprawnościami. Obserwują tam próby i rozwiązania, jakie stosuje Graeae (np. integracja języka migowego w dramaturgii, systemy rotacyjne obsady). Po powrocie proponują nowe podejście do własnych produkcji Kambaku – np. angażowanie twórców z niepełnosprawnościami także po stronie technicznej, albo zastosowanie dwujęzyczności (PJM i polski) w jednym ze spektakli. Innym przykładem może być objęcie młodego aktora z niepełnosprawnością **programem mentoringu aktorskiego** – Fundacja pozyskuje doświadczonego aktora Teatru Polskiego jako mentora, który przez kilka miesięcy pracuje z podopiecznym nad rozwijaniem warsztatu. Efekt: podopieczny zdobywa pewność siebie, co przekłada się na jego świetną rolę w nowej premierze. Jeszcze inny przykład: po szkoleniu z fundraisingu zespół przygotowuje innowacyjny **projekt sponsoringowy** (np. „Adoptuj scenę” – mecenat firmy nad konkretną sceną w spektaklu), który odnosi sukces. Te wszystkie działania pokazują, jak inwestycja w ludzi zwraca się w postaci lepszych rezultatów organizacji.

Potencjalni partnerzy / źródła finansowania:

- **Programy dotacyjne na edukację kadr:** wspomniany PROO Priorytet 1 (rozwój organizacyjny); Program MKiDN „Kadry Kultury” (jeśli istnieje edycja); lokalne fundusze (np. Wrocławski Program Wzmacniania Kompetencji NGO).
- **Instytucje szkoleniowe i eksperci:** Narodowe Centrum Kultury (organizuje szkolenia dla sektora kultury – można korzystać), Centrum PFRON w Wiśle (mają warsztaty integracyjne), organizacje branżowe jak np. **portal NGO.pl** (mają poradniki i szkolenia online dla NGO). Wrocławskie instytucje jak Dolnośląska Federacja Organizacji Pozarządowych – mogą pomóc sieciować z mentorami.
- **Wymiana międzynarodowa:** Program **Erasmus+** (Akcja Mobilność kadry edukacji dorosłych – można sfinansować wyjazdy szkoleniowe do organizacji zagranicznych); granty British Council, Goethe-Institut itp. (czasem wspierają wymiany kulturalne).
- **Teatry i instytucje kultury:** partnerstwa z doświadczonymi teatrami – np. Teatr Współczesny we Wrocławiu czy Teatr Capitol – mogłyby gościnnie przyjąć kogoś z Kambaku na job-shadowing (podpatrywanie pracy) lub oddelegować swojego specjalistę jako mentora w ramach budowania środowiskowej solidarności.
- **Sponsorzy i fundacje prywatne:** firmy mogą chętnie sfinansować konkretne warsztaty (np. bank funduje szkolenie z zarządzania finansami NGO), widząc w tym element wsparcia społeczności lokalnej. Fundacje korporacyjne (np. Orange, Santander) często mają programy rozwoju młodych liderów, z których można skorzystać.
- **Wkład własny (non-financial):** tu wartość dodaną wnosi obecność prezes Fundacji w Wrocławskiej Radzie Kultury – dzięki temu Kambak ma kontakt do wielu ekspertów

i decydentów, których może zaprosić do roli mentorów lub prelegentów szkoleń (niekiedy pro publico bono).

5.5. Partnerstwa i zasięg

Cel: Rozwój sieci partnerstw międzysektorowych i terytorialnych oraz poszerzenie działalności Fundacji poza Wrocław, tak aby zwiększyć skalę oddziaływania społecznego i zapewnić wymianę zasobów z innymi podmiotami.

Działania:

- **Polityka współpracy partnerskiej:** opracowanie dokumentu/strategii partnerstw, który określi kryteria doboru partnerów, model komunikacji i podział korzyści ze współpracy. Dokument ten będzie mapował potencjalnych partnerów (NGO, samorządy, placówki oświatowe, instytucje kultury, firmy) i definiował, czego Fundacja oczekuje oraz co oferuje w partnerstwie. Przykładowe elementy: *katalog korzyści* dla partnera (np. logotypy na materiałach, dedykowane warsztaty dla społeczności partnera, wspólne publikacje) oraz minimalne wymagania (np. wartości zgodne z misją Kambaku, brak barier architektonicznych po stronie partnera jeśli organizujemy tam spektakl). Polityka ułatwi spójne budowanie relacji i zapewni ich trwałość (np. poprzez zawieranie porozumień o długoterminowej współpracy).
- **Spektakle wyjazdowe w regionie i kraju:** zaplanowanie kalendarza **objazdów teatralnych** – docelowo **min. 30 spektakli rocznie poza Wrocławiem**. Działanie obejmuje identyfikację miejsc (domy kultury, teatry miejskie, ośrodki rehabilitacyjne) w wybranych powiatach i województwach, nawiązanie z nimi kontaktu i uzgodnienie warunków goszczenia spektakli (np. partner zapewnia salę i lokalną promocję, Fundacja przywozi spektakl). Ważne, by trasy obejmowały miejscowości, gdzie dostęp do teatru jest ograniczony – mniejsze miasta Dolnego Śląska, także wybrane ośrodki w Wielkopolsce czy Opolszczyźnie zgodnie z misją zasięgu. Kalendarz będzie dostosowany do możliwości logistycznych (np. 2 wyjazdy miesięcznie). W razie zapotrzebowania – dostosowanie godzin spektakli (np. grane w ciągu dnia dla ośrodków szkolno-wychowawczych, wieczorem dla społeczności lokalnej) i formuły (ewentualnie mniejsze obsady, wersje kameralne spektakli).
- **Nawiązywanie nowych partnerstw lokalnych:** w każdym powiecie, do którego dociera Kambak, poszukiwanie partnerów do stałej współpracy. Mogą to być **samorządy powiatowe/gminne** (np. wydziały kultury starostw, lokalne centra kultury) – warto formalizować to np. poprzez listy intencyjne, gdzie gmina deklaruje chęć wspierania corocznych wydarzeń Kambaku; **jednostki edukacyjne** (szkoły integracyjne, uczelnie) – współpraca np. przy warsztatach dla uczniów i studentów, co buduje przyszłą publiczność; **organizacje społeczne** (stowarzyszenia osób z niepełnosprawnościami, kluby seniora, fundacje lokalne) – wspólne projekty animacyjne, promowanie idei integracji. Każde partnerstwo zostanie przypisane konkretnemu koordynatorowi z ramienia Fundacji, by dbać o relację. Plan zakłada **min. 10 nowych partnerstw do 2027 r.** (nie licząc już istniejących we Wrocławiu).

- **Udział w festiwalach i wydarzeniach zewnętrznych:** aktywne zgłaszanie spektakli Kambaku na **festiwale teatralne** (zarówno integracyjne, jak i mainstreamowe) w kraju i za granicą. Przygotowanie pakietu materiałów (nagrania spektakli, opisy w j. angielskim, listy intencyjne) i aplikowanie do konkursów festiwalowych. Działanie to zwiększy prestiż i zasięg – nawet kilka prezentacji poza stałym harmonogramem przysporzy nowej widowni i kontaktów. Ponadto, uczestnictwo w targach, konferencjach i kongresach (np. Kongres Kultury, konferencje PFRON) celem prezentacji dokonań teatru i networkingu.
- **Inicjowanie wspólnych projektów z partnerami:** po nawiązaniu partnerstw, Fundacja będzie rozwijać **projekty koalicyjne** – np. wspólny projekt edukacyjny z inną fundacją, cykl warsztatów w powiatach we współpracy z powiatowymi centrami pomocy, czy koprodukcje spektakli z lokalnymi grupami teatralnymi. Takie projekty mogą być finansowane z programów grantowych nastawionych na współpracę (np. programy unijne Interreg dla partnerstw międzyregion.) lub krajowe (program DK+ Inicjatywy Lokalne, itp.). Dzięki temu partnerstwa nie będą czysto symboliczne, lecz przełożą się na konkretne działania i efekty.

Wskaźniki sukcesu:

- **Liczba zagranych spektakli wyjazdowych rocznie:** osiągnięcie poziomu 30 spektakli poza Wrocławiem od roku 2026 i utrzymanie go do 2030 (z ewentualnym wzrostem, jeśli możliwości wzrosną).
- **Liczba aktywnych umów/porozumień partnerskich:** co najmniej 10 nowych do 2027, a docelowo 15–20 do 2030 r., przy czym „aktywnych” rozumiane jako takich, w ramach których podjęto wspólne działania w danym roku.
- **Geograficzny zasięg działań:** do 2027 objętych działaniami Fundacji (spektakle, warsztaty) min. 5 powiatów poza Wrocławiem (zgodnie z diagnozą SWOT); do 2030 r. obecność w min. 3 województwach (Dolnośląskie, plus np. Opolskie, Wielkopolskie lub inne).
- **Liczba festiwali/konkursów z udziałem Kambaku:** np. przynajmniej 2 wydarzenia festiwalowe rocznie od 2025, w tym min. 1 o randze ogólnopolskiej lub międzynarodowej (mierzone zgłoszeniami i kwalifikacjami).
- **Wartość pozyskanych środków w partnerstwach:** jako pośredni wskaźnik – sumaryczna kwota dotacji/dofinansowań uzyskanych dzięki projektom partnerskim (np. wspólny projekt z powiatem X dofinansowany przez MKiDN) – cel: min. 100 tys. zł rocznie ze źródeł, gdzie wymogiem była współpraca kilku podmiotów.
- **Badanie rozpoznawalności w regionie:** np. do 2030 przeprowadzić sondaż wśród mieszkańców kilku powiatów – celem jest, by określony odsetek (np. 30%) kojarzył markę Teatr Kambak (co oznacza że nasza obecność tam była zauważalna).

Przykłady wdrożenia: W ramach tego kierunku Fundacja może np. zainicjować **Dolnośląską Sieć Teatrów Integracyjnych** – nieformalną platformę współpracy grup teatralnych pracujących z osobami z niepełnosprawnościami (istnieją grupy np. przy WTZ czy domach kultury). Kambak mógłby pełnić rolę lidera tej sieci, organizując coroczne przeglądy czy warsztaty wymiany doświadczeń (to buduje naturalne partnerstwa oddolne). Jeśli chodzi o partnerstwo z samorządem: założmy, że Fundacja podpisuje porozumienie ze Starostwem Powiatu Trzebnickiego, na mocy którego w każdym kwartale 2026 r. odbywa się 1 wydarzenie Kambaku w powiecie (spektakl, warsztat w szkole, pokaz filmu z audiodeskrypcją). Starostwo współfinansuje logistykę i promocję tych wydarzeń. W ten sposób powstaje model do powielenia z innymi powiatami. Kolejny przykład: **koprodukcja spektaklu** – Kambak może połączyć siły z np. Teatrem Lalek w Opolu, by wspólnie wystawić sztukę integracyjną (w obsadzie aktorzy obu teatrów, grana na zmianę we Wrocławiu i Opolu). Taka koprodukcja poszerza zasięg i dzieli koszty, a jednocześnie integruje środowiska teatralne. W partnerstwach korporacyjnych – np. firma transportowa może stać się partnerem zapewniającym przewóz scenografii i zespołu na spektakle wyjazdowe (w zamian za promocję). Możliwości jest wiele – kluczem jest to, by Fundacja była **aktywnym inicjatorem** i łącznikiem między różnymi sektorami.

Potencjalni partnerzy / źródła finansowania:

- **Samorządy terytorialne:** powiaty wymienione w SWOT (Wrocławski, Trzebnicki, Oławski, Oleśnicki) – wydziały kultury, oświaty; miasta średniej wielkości regionu (np. Legnica, Wałbrzych – tam są sceny, które mogą gościć Kambak, i lokalna publiczność).
- **Instytucje kultury i edukacji:** Miejskie domy kultury w mniejszych miastach (np. Oborniki Śląskie, Trzebnica, Oleśnica), które mogą udostępnić scenę; szkoły i ośrodki szkolno-wychowawcze (dla warsztatów integracyjnych przy okazji spektakli); biblioteki (promocja idei teatru integracyjnego poprzez spotkania autorskie, projekcje nagrań spektakli).
- **Inne organizacje pozarządowe:** fundacje i stowarzyszenia lokalne (np. Stow. „Aktywni Niepełnosprawni” w powiecie, grupy senioralne, kluby młodzieżowe) – współorganizacja wydarzeń i dotarcie do odbiorców, a także wspólne aplikowanie po środki (np. do Programu *Działaj Lokalnie* Polsko-Amerykańskiej Fundacji Wolności).
- **Festiwale i konkursy:** Integracyjne festiwale teatralne (np. Festiwal „Na Granicy” w Przemyślu – teatralny festiwal integracyjny ck.przemysl.pl, Festiwal Twórczości Teatralnej Dzieci i Młodzieży w Kolemdkik-kolo.pl, itp.) – partnerzy zapraszający; mainstreamowe festiwale jak Warszawskie Spotkania Teatralne czy Boska Komedia – tu raczej celujemy w udział jako uczestnik (ale budowanie relacji z organizatorami).
- **Programy grantowe:** Program MKiDN „Kultura Dostępna” – finansuje właśnie działania kulturalne poza stałą siedzibą instytucji gov.pl, co idealnie pasuje do spektakli wyjazdowych (można co roku występować o dofinansowanie trasy). Programy Unii Europejskiej typu *Creative Europe* (projekty współpracy kulturalnej międzynarodowej – partnerstwa z zagranicą). *Fundusz Inicjatyw Obywatelskich* (teraz Komitet ds. Pożytku Publicznego) – może wspierać projekty budowy sieci

NGO.

- **Sponsorzy lokalni:** firmy działające w mniejszych miejscowościach – mogą np. ufundować spektakl wyjazdowy w swoim mieście (w ramach budowania wizerunku odpowiedzialności społecznej w regionie). Również spółki Skarbu Państwa mające oddziały regionalne (np. KGHM na Dolnym Śląsku) – często wspierają kulturę regionalną.

5.6. Komunikacja i wizerunek

Cel: Zbudowanie silnego, pozytywnego wizerunku Fundacji Kambak oraz skuteczna komunikacja z różnymi grupami odbiorców, w celu zwiększenia rozpoznawalności teatru, poszerzenia publiczności i ułatwienia pozyskiwania wsparcia (finansowego i rzeczowego).

Działania:

- **Wzmocnienie zasobów komunikacyjnych – kadrowych i narzędziowych:** utworzenie stanowiska **Specjalisty ds. PR i komunikacji** (poł. etatu lub pełny etat w zależności od możliwości) odpowiedzialnego za planowanie i realizację strategii komunikacyjnej Fundacji. Rekrutacja osoby z doświadczeniem w mediach lub promocji kultury. Zapewnienie odpowiednich narzędzi – m.in. profesjonalne oprogramowanie do grafiki (Adobe CC), budżet reklamowy (na kampanie w social media), dobrej jakości aparat/kamera do tworzenia materiałów. Opracowanie spójnej identyfikacji wizualnej (jeśli dotąd szacunkowa) lub odświeżenie istniejącej: nowe logo, szablony dokumentów, ujednoczona szata graficzna materiałów promocyjnych.
- **Plan komunikacji i obecność w mediach społecznościowych:** przygotowanie rocznego **planu komunikacji** obejmującego tradycyjne i nowe media. W mediach społecznościowych – regularne publikacje na Facebooku, Instagramie, YouTube; cele: zwiększanie zaangażowania (komentarze, udostępnienia), atrakcyjne treści (kulisy pracy teatru, sylwetki aktorów, krótkie materiały video z prób). Wydawanie newslettera (miesięcznego biuletynu e-mail) dla stałych widzów i interesariuszy. Zacieśnienie współpracy z mediami lokalnymi: wysyłanie notatek prasowych przed premierami, zapraszanie dziennikarzy na pokazy prasowe, proponowanie tematów do audycji (np. o teatrze integracyjnym). Co kwartał realizacja zaplanowanej **kampanii promocyjnej** – np. w I kw. spot video w internecie, w II kw. plakatowa kampania miejska, w III kw. event flashmob integracyjny w przestrzeni miejskiej, w IV kw. publikacja artykułu sponsorowanego w prasie krajowej. Każda kampania ma mieć inny motyw przewodni związany z misją (np. hasło „Teatr bez Barier” – plakaty z aktorami z niepełnosprawnościami na ulicach Wrocławia).
- **Raportowanie i promocja efektów:** przygotowywanie corocznego **Raportu z działalności** (w atrakcyjnej formie graficznej, zarówno druk, jak i PDF online) prezentującego najważniejsze dokonania, statystyki (liczba widzów, spektakli, partnerów), efekty społeczne (np. historie beneficjentów). Raport będzie dystrybuowany do interesariuszy – sponsorów, urzędników, mediów – by wzmocnić obraz Fundacji jako transparentnej i skutecznej organizacji. Dodatkowo, w

materiałach promocyjnych i na stronie podkreślanie zdobytych wyróżnień (loga nagród, cytaty z recenzji). Fundacja będzie też aktywnie **oznaczać wsparcie otrzymywane od instytucji** (np. logotypy PROO czy MKiDN na plakatach) zgodnie z wytycznymi grantodawców – to buduje zaufanie odbiorców, że jesteśmy dofinansowani przez renomowane instytucje.

- **Budowanie społeczności wokół teatru:** inicjatywy typu „**Klub Przyjaciół Teatru Kambak**” – program lojalnościowy dla widzów i sympatyków. Członkowie klubu za symboliczną opłatą lub wolontariat otrzymują np. imienne karty klubowe, zniżki na bilety, zaproszenia na spotkania z aktorami, możliwość udziału w próbach generalnych. W zamian stają się ambasadorami teatru w swoich środowiskach. Również rozwój bazy wolontariuszy – program wolontariatu (np. wolontariat akcyjny przy organizacji premiery, wolontariat ekspercki w promocji). Budowanie relacji z publicznością poprzez angażowanie ich – np. konkursy (plastyczne, literackie) związane z przedstawieniami, zachęcanie do dzielenia się opiniami (np. księga pamiątkowa w teatrze).
- **Kreowanie unikatowego wizerunku marki:** opracowanie kluczowych przekazów (key messages) – np. „Teatr Kambak – gdzie sztuka spotyka integrację”, „Zobaczysz to, czego inni nie widzą” itp. Konsekwentne posługiwanie się tym przekazem w komunikatach. Wykorzystanie storytellingu – opowiadanie historii podopiecznych Fundacji, przemiany jakich doświadczyli dzięki teatrowi (oczywiście za zgodą, z poszanowaniem godności) – takie historie mogą być tematem artykułów. Przygotowanie materiałów video wysokiej jakości (np. krótki film dokumentalny 5-min o Kambaku do dystrybucji online). Start współpracy z osobami publicznymi wspierającymi idee integracji – np. pozyskanie **ambasadora Fundacji** w osobie znanego aktora/aktorki, który wesprze nas w kampaniach i użyczy twarzy (co zwiększy zasięg medialny).

Wskaźniki sukcesu:

- **Wzrost zasięgu online o 100% do końca 2027 r.** – np. liczba obserwujących profil FB wzrośnie 2-krotnie (jeśli było 2000, ma być 4000), podobnie inne platformy.
- **Wzrost średniej frekwencji na spektaklach o 50% w ciągu 5 lat** – np. średnia widzów na spektakl we Wrocławiu: z 50 (rok 2024) do 75 (rok 2029). Również większy udział widzów spoza stałej grupy (monitorowanie liczby nowych odbiorców).
- **Media coverage:** co najmniej 4 obszerne publikacje (artykuł/wywiad) o Fundacji rocznie w mediach lokalnych i 1–2 w mediach ogólnopolskich; stała obecność w mediach branżowych (np. portal e-teatr, niepełnosprawni.pl).
- **Rozpoznawalność marki:** przeprowadzenie ankiety ulicznej we Wrocławiu do 2027 – cel: min. 30% respondentów kojarzy czym jest Teatr Kambak (to trudny do mierzenia wskaźnik, ale można próbować).

- **Zaangażowanie społeczności:** liczba członków Klubu Przyjaciół – osiągnięcie poziomu np. 100 członków do 2026; liczba wolontariuszy regularnych – min. 20 zaangażowanych rocznie.
- **Nagrody za promocję/PR:** aspiracyjnie – ubieganie się o wyróżnienia typu S3KTOR (nagrody m.st. Warszawy dla NGO – analogiczne lokalnie) lub branżowe konkursy marketingowe, by zobiektywizować jakość naszych działań komunikacyjnych.

Przykłady wdrożenia: Jednym z ważnych momentów dla wizerunku może być zorganizowanie przez Fundację **wydarzenia jubileuszowego** (np. 5-lecie teatru w 2026 r.) w formie dużej gali lub przeglądu twórczości Kambaku. Na takie wydarzenie zaprasza się media, patronów, przedstawicieli władz – to świetna okazja do zaprezentowania dorobku (np. pokaz fragmentów spektakli, wręczenie podziękowań partnerom, przemówienie prezeski) i wzmocnienia prestiżu w oczach otoczenia. Inny przykład: **kampania społeczna** w przestrzeni miejskiej – np. zdjęcia aktorów z niepełnosprawnościami na plakatach opatrzone hasłem „Widzisz aktora – nie niepełnosprawność” wywołają dyskusję i zwrócą uwagę na Fundację jako inicjatora ważnej rozmowy o równości (podobnie jak udana kampania z MPK). W ramach komunikacji cyfrowej Fundacja może stworzyć serię **podcastów** o teatrze i integracji – zapraszając gości, budując wizerunek ekspercki. Jeśli uda się pozyskać ambasadora – np. znanego aktora teatralnego lub popularną osobowość – może on wystąpić w krótkim klipie promującym Kambak lub wziąć udział w wydarzeniu charytatywnym teatru (co automatycznie przyciągnie media plotkarskie i poszerzy zasięg w nieoczywisty sposób). Wreszcie, coroczne raporty działalności – bogate w zdjęcia, wykresy, cytaty beneficjentów – mogą stać się wizytówką profesjonalizmu, wysyłaną np. sponsorom przy końcu roku jako podsumowanie, co zwiększy szanse na dalsze wsparcie.

Potencjalni partnerzy / źródła finansowania:

- **Media lokalne i branżowe:** Gazeta Wrocławska, Radio Wrocław, TVP3 Wrocław, portal e-teatr.pl, miesięcznik „Niepełnosprawni – Świat i My” itd. – jako partnerzy medialni (zapewnienie patronatu w zamian za logotypy i obecność).
- **Agencje kreatywne i PR:** na zasadach pro bono lub ulgowych – np. wrocławskie agencje reklamy (mogą pomóc w kreacji kampanii, druku plakatów), freelancerzy (fotografowie, graficy – wsparcie talentem).
- **Programy grantowe:** Np. Narodowe Centrum Kultury – programy dotacyjne na promocję kultury (bywały takie jak „Kultura Interwencje” – można w nich umieścić kampanię promującą teatr integracyjny). Programy PFRON promujące pozytywny wizerunek osób z niepełnosprawnościami (czasem ogłaszane). Fundusz Media 3.0 (niepewne, ale czasem UE finansuje innowacje w mediach – tu można by wpasować np. podcast czy platformę cyfrową).
- **Władze samorządowe:** Włączenie działań Kambaku w miejskie kampanie (np. Wrocław prowadzi kampanie społeczne – integracja w kulturze mogłaby być jedną z nich, finansowaną z budżetu miejskiego lub wojewódzkiego).

- **Firmy (CSR):** Duże firmy mogą sponsorować konkretne elementy komunikacji – np. bank sfinansuje wydanie rocznego raportu (w zamian za stronę sponsorowaną w środku), drukarnia wydrukuje plakaty za logo. Firmy tech (np. operatorzy komórkowi) – sponsoring kampanii w social media.
- **Społeczność:** Crowdsourcing pomysłów – np. konkurs na hasło promocyjne teatru z nagrodą symbolicznie integruje publiczność w kreowanie wizerunku.

5.7. Stałe dofinansowanie od Gminy Wrocław

Cel: Przejście z modelu finansowania opartego na grantach konkursowych do modelu opartego na stabilnym, wieloletnim wsparciu ze strony samorządu – w szczególności uzyskanie stałej dotacji operacyjnej od Gminy Wrocław na działalność Teatru Kambak.

Działania:

- **Przygotowanie oferty dla Gminy Wrocław:** opracowanie szczegółowej propozycji współpracy z Miastem – dokumentu przedstawiającego korzyści dla Gminy wynikające ze stałego wsparcia teatru integracyjnego. Zawierać on będzie m.in. opis misji i osiągnięć Fundacji (w tym prestiżowe wyróżnienia potwierdzające jakość), plan rozwoju repertuaru i działań społecznych na kolejne lata oraz konkretną ofertę: np. **umowa 5-letnia** (2026–2030) na roczny grant w wysokości pokrywającej ~30% kosztów produkcji spektakli. W ofercie podkreślone zostaną *Korzyści dla Miasta*: promocja Wrocławia jako miasta wspierającego kulturę inkluzywną (każda aktywność Kambaku w regionie to promocja patronatu Wrocławia), realne działania na rzecz osób z niepełnosprawnościami (co wpisuje się w miejskie programy dostępności), zwiększenie oferty kulturalnej dla mieszkańców (także poza centrum – np. objazdy po regionie).
- **Rozmowy i negocjacje z władzami miasta:** identyfikacja kluczowych decydentów (Departament Kultury UM, Prezydent Miasta, Komisja Kultury Rady Miejskiej) i przeprowadzenie kampanii informacyjno-lobbingowej. Spotkania prezentacyjne z udziałem artystów Kambaku i beneficjentów (np. zaproszenie radnych na specjalny pokaz skrócony spektaklu integracyjnego, by na żywo doświadczyli jego wartości). Wykorzystanie obecności prezeski w Radzie Kultury jako kanału komunikacji – przedstawienie tam propozycji. Zebranie listów poparcia od autorytetów (np. dyrektorów instytucji kultury, liderów NGO, osób z niepełnosprawnościami, którzy skorzystali z działań Fundacji). Celem jest zbudowanie przychylności i zrozumienia, że **wieloletnia umowa** z Kambakiem to inwestycja w wizerunek i społeczność Wrocławia.
- **Wypracowanie warunków umowy wieloletniej:** wspólnie z przedstawicielami Urzędu Miasta ustalenie szczegółów: okres (np. 3 lata z opcją przedłużenia na kolejne 2), wysokość rocznej dotacji operacyjnej (np. określony stały pułap lub indeksowana inflacją kwota), kategorie kosztów pokrywanych (preferencyjnie koszty produkcji spektakli, wynagrodzenia artystów, udział w festiwalach – to zapewni ciągłość programową). Uzgodnienie wskaźników i obowiązków sprawozdawczych

Fundacji wobec miasta – np. liczba premier rocznie, liczba wyjazdów festiwalowych, liczba widzów z Wrocławia i spoza, ankiety satysfakcji itd.. Zapewnienie w umowie zapisów o możliwości korekt (w razie nadzwyczajnych sytuacji) i mechanizmie przedłużenia (jeśli obie strony zadowolone).

- **Realizacja i utrzymanie współpracy:** po podpisaniu umowy – skrupulatne wywiązywanie się z jej zapisów. Regularne dostarczanie **raportów** Miastu (np. roczne sprawozdanie merytoryczno-finansowe z wyszczególnieniem efektów wsparcia – ile spektakli wyprodukowano dzięki dotacji, jaką widownię osiągnięto, jakie nagrody zdobyto). Organizacja działań pod patronatem miasta – np. co roku „Przegląd Teatru Kambak pod honorowym patronatem Prezydenta Wrocławia” jako widoczny efekt współpracy. Dbanie o odpowiednią ekspozycję herbu/logotypu Wrocławia na materiałach (dowód dla miasta, że ich wsparcie jest widoczne). Budowanie relacji z referentami i radnymi – zapraszanie na premiery, wspólne konferencje prasowe – by czuli się częścią sukcesu Fundacji. Wreszcie, pod koniec okresu umowy – przygotowanie ewaluacji (wskazanie, jak dzięki wsparciu miasto zyskało w kontekście strategii kulturalnej) i rozmowy o kontynuacji współpracy na kolejny okres.

Wskaźniki sukcesu:

- **Podpisanie wieloletniej umowy z Gminą Wrocław** – kluczowy wskaźnik, planowany termin osiągnięcia: do końca 2025 r. (aby od 2026 r. ruszyło finansowanie) lub najpóźniej do połowy 2026 r.
- **Wysokość zabezpieczonego stałego finansowania:** np. kwota roczna odpowiadająca min. 30% rocznego budżetu Fundacji (co najmniej 200–300 tys. zł rocznie – do uściślenia w negocjacjach).
- **Realizacja celów umowy:** to może obejmować np. produkcję minimum X nowych premier rocznie, udział w Y festiwalach – i zrealizowanie tych założeń w każdym roku obowiązywania umowy (monitorowane na bieżąco).
- **Wskaźniki społeczne w ramach umowy:** jak wspomniano – liczba wyprodukowanych spektakli, liczba festiwali, liczba widzów (w tym z niepełnosprawnościami i seniorów) oraz poziom ich satysfakcji – miasto będzie zainteresowane tymi danymi. Wskaźniki sukcesu po stronie Fundacji to spełnianie/przekraczanie tych wymogów (np. osiągnięcie co roku min. 90% zadowolonych widzów w ankietach).
- **Przedłużenie/rozszerzenie współpracy:** jako finalny miernik – jeżeli po upływie pierwszego okresu (np. 3 lat) Gmina zdecyduje się kontynuować wsparcie w kolejnych latach (lub nawet zwiększyć kwotę), będzie to oznaczało pełen sukces i zaufanie do Fundacji.

Przykłady wdrożenia: Dzięki stałemu finansowaniu Fundacja mogłaby np. zaplanować **kilkuletni cykl repertuarowy** – np. co roku wystawić jedną nową premierę integracyjną, wiedząc że ma zagwarantowane środki na honoraria dla artystów i produkcję. W 2026 r. (pierwszym roku wsparcia) mogłaby to być duża premiera z udziałem gościnnych artystów z innych wrocławskich teatrów – pokazująca, że inwestycja miasta owocuje unikatowym wydarzeniem kulturalnym dla mieszkańców. Miasto z kolei mogłoby wykorzystać Kambak jako **reprezentacyjną wizytówkę** – delegować teatr do pokazania spektaklu na zagranicznym festiwalu w ramach promocji Wrocławia (co stało się możliwe dzięki dofinansowaniu podróży i kosztów przez grant operacyjny). W codzienności, stabilne środki mogłyby pokryć np. czynsz i media sali teatralnej, część pensji stałych pracowników – Fundacja nie musiałaby się o te podstawy martwić, tylko skupić na rozwoju. Współpraca może przybrać dodatkowe formy – np. Miasto może chcieć, aby Kambak realizował pewne **projekty miejskie** (np. warsztaty integracyjne w szkołach w ramach edukacji kulturalnej finansowanej z budżetu miasta, co mogłoby wejść jako element umowy). W ten sposób Teatr stałby się integralnym elementem ekosystemu kulturalnego Wrocławia, podobnie jak instytucje miejskie, choć zachowując niezależność organizacyjną.

Potencjalni partnerzy / źródła finansowania:

- **Gmina Wrocław:** główny docelowy partner – Prezydent Miasta, Wydział Kultury, Rada Miejska (komisja kultury). Możliwe też wsparcie z miejskich programów (jeśli nie od razu umowa wieloletnia, to np. wpisanie do budżetu corocznej dotacji).
- **Urząd Marszałkowski Województwa Dolnośląskiego:** choć tu celem głównym jest Gmina Wrocław, to w przyszłości można analogicznie starać się o stały grant wojewódzki (Marszałek wspiera teatry marszałkowskie – Kambak mógłby stać się partnerem w obszarze integracji na skalę regionu).
- **Ministerstwo Kultury (MKiDN):** istnieje program dotacji podmiotowych dla niektórych instytucji kultury, ale NGO raczej tego nie otrzymują – natomiast udana współpraca z samorządem lokalnym zwiększa szanse na dostrzeżenie Kambaku przez MKiDN (np. specjalne wyróżnienia lub dodatkowe środki celowe).
- **Społeczność lokalna i media:** chociaż nie finansują bezpośrednio, mogą wywierać pozytywną presję – np. petycja mieszkańców czy list otwarty środowiska kulturalnego do Prezydenta Miasta z poparciem dla stałego finansowania Kambaku. Media nagłaśniające inicjatywę – budowanie klimatu dla decyzji.
- **Inni radni/posłowie zainteresowani kulturą:** networking wśród decydentów – pozyskanie orędowników sprawy w radzie miejskiej, a nawet wśród posłów z regionu (którzy mogliby wspomóc lobbying).
- **Komisja Dialogu Obywatelskiego ds. Kultury:** we Wrocławiu funkcjonują ciała dialogu między NGO a miastem – można formalnie wnieść postulat stałego dofinansowania na forum takiej komisji.

(Podsumowując rozdział 5: Każdy z opisanych kierunków strategicznych przekłada cele na konkretne przedsięwzięcia. Realizacja działań finansowych zapewni stabilność bazy operacyjnej, profesjonalizacja usprawni funkcjonowanie teatru, dostępność zagwarantuje realizację misji integracyjnej, rozwój kompetencji podniesie jakość kadr, partnerstwa poszerzą zasięg i zasoby, komunikacja przysporzy sojuszników i publiczności, zaś stałe finansowanie z Miasta da solidny fundament ekonomiczny. W kolejnej części przedstawiono harmonogram wdrożenia tych działań w latach 2025–2030.)

6. Harmonogram kluczowych działań

Poniżej przedstawiono ramowy **harmonogram** realizacji kluczowych działań strategicznych w podziale na lata budżetowe 2025–2030. Plan zakłada rozpoczęcie większości działań w 2025 roku (w miarę uzyskania finansowania PROO i innych środków), z intensyfikacją w latach 2026–2027 oraz kontynuacją bądź utrwaleniem efektów w latach 2028–2030. Tabela prezentuje najważniejsze inicjatywy i etapy ich wdrażania:

Działanie / Kierunek	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Opracowanie strategii (SRO)	Warsztaty planistyczne; Wizyty studyjne; Konsultacje eksperckie (Q2–Q4)	Finalizacja i zatwierdzenie strategii (Q1); Rozpoczęcie wdrażania	Monitoring realizacji celów; (bieżąco)	Ewaluacja śródkreślowa – przegląd strategii, aktualizacja celów (Q4)	Kontynuacja działań zgodnie z ewaluacją	Końcowa ewaluacja strategii; Rozpoczęcie prac nad kolejną strategią (Q4)
Wieloletnia umowa z Gminą Wrocław	Przygotowanie oferty; Negocjacje z Miastem (Q3–Q4)	Podpisanie umowy (Q1); Start finansowania (od Q2)	Realizacja umowy – rok 2; Sprawozdanie roczne (Q4)	Realizacja umowy – rok 3; Przeegląd wyników (Q4)	Realizacja umowy – rok 4; (Ewent. negocjacja przedłużenia)	Ostatni rok umowy (rok 5); Ocena współpracy; Decyzja o kontynuacji

Rekrutacja personelu (widownia, tech)	Nabór kandydatów; Zatrudnienie 2 techników i 1 spec. ds. widowni (Q3–Q4)	Nowy personel w pracy; Szkolenia wdrożeniowe	Przegląd potrzeb kadrowych; Ewentualne korekty ról	Utrzymanie zatrudnienia; Dalsze szkolenia	Utrzymanie zatrudnienia; Motywacja/ewaluacja kadry	Utrzymanie zatrudnienia; Plan kadrowy na nast. lata
Zakup sprzętu technicznego	Określenie specyfikacji; Zapytania ofertowe; Zamówienie sprzętu (Q3–Q4)	Dostawa i instalacja sprzętu (Q1–Q2); Szkolenie obsługi; Wdrożenie do eksploatacji (Q3)	Pełne wykorzystanie nowego sprzętu; (serwis, ew. dokup braków)	–	–	–
Audyt i modernizacja strony WWW	Audyt dostępności strony (Q3); Projekt zmian (Q4)	Implementacja zmian w serwisie (Q1–Q2); Testy z użytkownikami (Q3)	Strona w pełni dostępna – utrzymanie standardu; (Aktualizacje na bieżąco)	Monitoring i drobne ulepszenia; Audyt roczny (Q4)	Audyt roczny; Modernizacje wg potrzeb	Audyt roczny; Plan nowej wersji strony (po 2030)
Program szkoleń i warsztatów	≥ 5 szkoleń (II poł. roku); Uruchomienie mentoringu (od Q3)	≥ 15 szkoleń (cały rok); Mentoring kontynuacja; Wizyta studyjna (Q3)	≥ 15 szkoleń; Mentoring + wizyta studyjna; Ocena efektów (Q4)	≥ 10 szkoleń; Nowi mentorzy według potrzeb;	≥ 10 szkoleń; Utrzymanie mentoringu;	≥ 10 szkoleń; Podsumowanie programu; (kontynuacja po 2030 wg nowej strategii)

Spektakle wyjazdowe	≥ 15 spektakli (Q3–Q4) – pilotaż objazdu Dolny Śląsk	≥ 30 spektakli (cały rok, różne regiony)	≥ 30 spektakli (kontynuacja objazdów); Udział w festiwalach (min. 2)	≥ 30 spektakli; (możliwe nowe regiony)	≥ 30 spektakli; Utrzymanie partnerstw lokalnych	≥ 30 spektakli; (Plan kolejnych tras w nowej strategii)
Kampanie promocyjne	4 kampanie (od Q2: wiosna, lato, jesień, zima)	4 kampanie (kwartalnie)	4 kampanie (kwartalnie)	4 kampanie (kwartalnie)	4 kampanie (kwartalnie)	4 kampanie; Ewaluacja strategii komunikacji;
Raporty i ewaluacja	Raport roczny 2025 (Q4)	Raport roczny 2026 (Q4)	Raport śródkreślowy (mid-2027, Q3); Raport roczny 2027 (Q4)	Raport roczny 2028 (Q4)	Raport roczny 2029 (Q4)	Raport końcowy 2025–30 (Q4); Podsumowanie strategii

(Legenda: SRO – Strategia Rozwoju Organizacji (zespół ds. strategii); Q – kwartał danego roku. Harmonogram może ulegać drobnym korektom w zależności od pozyskania finansowania i bieżących okoliczności, jednak wyznacza ogólną ścieżkę realizacji założonych działań.)

7. Monitorowanie i ewaluacja

Skuteczna realizacja strategii wymaga stałego **monitoringu postępów** oraz okresowej ewaluacji osiągniętych rezultatów. Fundacja Kambak wdroży system zarządzania realizacją strategii, obejmujący mierzenie wskaźników, raportowanie wewnętrzne i zewnętrzne oraz mechanizmy oceny jakościowej. Poniżej opisano główne elementy tego systemu:

- **Wskaźniki ilościowe i jakościowe:** Dla każdego celu i kierunku strategicznego wyznaczono mierzalne wskaźniki sukcesu (KPI), zgodne m.in. z wymogami programów dotacyjnych, takich jak PROO. Należą do nich m.in.: *liczba zrealizowanych spektakli* (ogółem, w tym wyjazdowych), *liczba zatrudnionych pracowników*, *poziom dostępności oferty* (np. odsetek spektakli z PJM), *liczba nawiązanych partnerstw*, *wielkość pozyskanych środków własnych*, *wielkość widowni* oraz *satysfakcja odbiorców*. Wskaźniki będą zbierane kwartalnie lub rocznie –

odpowiedzialność za pomiar przypisana zostanie konkretnym osobom (np. specjaliście ds. ewaluacji lub koordynatorom obszarów).

- **Regularne raporty wewnętrzne:** Co kwartał Zarząd Fundacji otrzyma zwięzły **raport monitoringu** (tzw. dashboard) prezentujący kluczowe dane finansowe, operacyjne i promocyjne. Będą one omawiane na spotkaniach Zarządu i Rady Fundacji. Raport kwartalny uwzględni m.in.: aktualny stan budżetu (przychody vs koszty), postęp realizacji głównych projektów (czy działania idą zgodnie z harmonogramem), wskaźniki np. frekwencji widzów, a także osiągnięcia/ewentualne problemy w obszarach dostępności, partnerstw i komunikacji. Dzięki temu zarządzanie strategią będzie miało charakter ciągły – umożliwi szybkie reagowanie na odchylenia od planu.
- **Coroczne przeglądy strategiczne:** Raz w roku (preferencyjnie pod koniec roku lub na początku kolejnego) odbywać się będą specjalne **spotkania ewaluacyjne zespołu ds. strategii (SRO)**, z udziałem zaproszonego eksperta zewnętrznego. Celem będzie pogłębiona ocena realizacji celów strategicznych: co udało się osiągnąć, które działania przyniosły zakładane efekty, a gdzie są opóźnienia lub nieefektywności. Ekspert pomoże obiektywnie spojrzeć na postępy, porówna je z trendami sektora i podpowie ewentualne modyfikacje działań. Wynikiem takiego corocznego przeglądu będzie raport z rekomendacjami (np. zwiększyć nacisk na fundraising indywidualny w kolejnym roku, zmodyfikować KPI jeśli okażą się nierealistyczne lub niewystarczające) oraz aktualizacja planu na następną rok.
- **Badania i opinie odbiorców:** W ramach oceny jakościowej Fundacja będzie zbierać **opinie od beneficjentów** swoich działań. Po spektaklach będą prowadzone *ankiety satysfakcji wśród widzów* – pytające o zadowolenie z jakości artystycznej, poziom dostępności, ogólne wrażenia. Podobnie uczestnicy warsztatów i szkoleń będą wypełniać krótkie ankiety oceniające przydatność i sposób prowadzenia zajęć. Raz na dwa lata planowane jest szersze badanie (np. poprzez ankiety online lub wywiady fokusowe) wśród partnerów i interesariuszy zewnętrznych – aby ocenić, jak Fundacja jest postrzegana i jakie efekty przynoszą jej działania w społeczności. Te wszystkie dane jakościowe zostaną uwzględnione przy przeglądach strategicznych – pozwolą zrozumieć *dla czego* pewne rzeczy działają lub nie, czego potrzebują odbiorcy.
- **Audyty zewnętrzny dostępności:** Jako że dostępność jest jednym z kluczowych priorytetów strategii, Fundacja zobowiązuje się do przeprowadzania zewnętrznego **audytu dostępności** raz na 12 miesięcy (np. we współpracy z certyfikowanym audytorem lub organizacją pozarządową). Audyt będzie oceniać stopień realizacji wymagań dostępności (w przestrzeni, w komunikacji i ofercie programowej) i przedstawiać zalecenia. Stanowić to będzie obiektywną weryfikację działań kierunku 5.3, a wyniki audytu będą publikowane w rocznym raporcie Fundacji dla przejrzystości.
- **System sygnalizowania ryzyk:** Powiązany z zarządzaniem ryzykiem (opisanym w rozdz. 8) – w ramach monitoringu osoby odpowiedzialne za poszczególne działania będą raportować o *ewentualnych zagrożeniach lub opóźnieniach*. W razie wykrycia problemu (np. trudności w rekrutacji personelu, opóźnienie zakupu sprzętu)

natychmiast zbiera się zespół zarządzający i wdraża działania korygujące zgodnie z planem zarządzania ryzykiem. Takie incydenty i sposoby ich rozwiązania również są dokumentowane i brane pod uwagę przy ewaluacji (uczenie się na błędach).

- **Raportowanie zewnętrzne:** Oprócz wewnętrznych narzędzi, Fundacja będzie spełniać wszystkie obowiązki sprawozdawcze wobec grantodawców (PROO, MKiDN, Gmina Wrocław itp.), dostarczając im wymagane raporty finansowe i merytoryczne. Będą one rzetelnie przygotowywane i terminowe – to element budowania zaufania do organizacji. Dodatkowo, w ramach transparentności, Fundacja opublikuje na swojej stronie roczne sprawozdania (zwięzłe wersje dla opinii publicznej) prezentujące, w jakim stopniu zrealizowano założenia strategii w danym roku.

Monitorowanie i ewaluacja mają charakter **uczący się** – tzn. ich głównym celem jest nie kontrola dla samej kontroli, ale pozyskanie informacji zwrotnej, by doskonalić działania. Jeśli pewne elementy strategii nie przynoszą oczekiwanych wyników, Fundacja będzie gotowa dostosować plany (za zgodą Rady Fundacji) – strategia jest dokumentem żywym. Dzięki opisanemu systemowi, Zarząd i zespół będą na bieżąco wiedzieć, *gdzie jesteśmy względem planu i co należy zrobić*, by do 2030 roku osiągnąć założoną wizję.

8. Zarządzanie ryzykiem

Realizacja ambitnej strategii niesie ze sobą różne **ryzyka**, które mogą utrudnić lub opóźnić osiągnięcie celów. Fundacja Kambak dokonała analizy potencjalnych ryzyk i przygotowała plan działań zapobiegawczych (minimalizujących). Poniżej przedstawiono główne zidentyfikowane ryzyka, ocenę ich prawdopodobieństwa i wpływu oraz zaplanowane sposoby zarządzania nimi, w formie tabeli:

Ryzyko	Prawdopodobieństwo	Skutki	Działania zapobiegawcze
Brak zaangażowania zespołu ds. strategii (SRO)	Średnie	Opóźnienia we wdrażaniu strategii; rozmycie odpowiedzialności	<ul style="list-style-type: none"> – Wyznaczenie jasnych ról i zadań dla członków SRO. – Ustalenie regularnych spotkań kontrolnych i kamieni milowych (harmonogram). – Motywowanie zespołu: uznanie za osiągnięcia, włączenie członków SRO w podejmowanie decyzji, ewentualne gratyfikacje.

Niska jakość usług szkoleniowo-mentorskich	Niskie	Niewystarczający rozwój kompetencji zespołu; mniejsza wartość merytoryczna działań	<ul style="list-style-type: none"> – Staranna selekcja ekspertów (weryfikacja referencji, rekomendacje innych NGO). – Zawarcie szczegółowych umów z trenerami/mentorami, określających oczekiwane rezultaty. – Bieżąca kontrola jakości: ankiety oceniające po każdym szkoleniu, rozmowy z uczestnikami i reagowanie na uwagi.
Trudności w rekrutacji personelu	Średnie	Braki kadrowe; niemożność realizacji części działań (np. brak obsługi technicznej)	<ul style="list-style-type: none"> – Współpraca z uczelniami (programy praktyk, staży dla studentów – źródło kandydatów). – Szeroka kampania rekrutacyjna (różnorodne kanały dotarcia, uwypuklenie atutów pracy w Fundacji). – Konkurencyjny (na miarę możliwości) pakiet zatrudnienia: możliwość rozwoju, elastyczny czas pracy, środowisko o wysokiej misji.
Opóźnienia w zakupie / wdrożeniu sprzętu	Średnie	Zakłócenia harmonogramu działań artystycznych (np. premiery); konieczność stosowania przestarzałych rozwiązań tymczasowo	<ul style="list-style-type: none"> – Uwzględnienie rezerw czasowych w planie (zamówienia realizowane z wyprzedzeniem). – Konsultacje techniczne przed zakupem (by wybrać sprawdzony sprzęt, unikać wadliwych produktów). – Elastyczność w zamówieniach: np. zabezpieczenie opcji wynajmu sprzętu na krótki termin, jeśli dostawa się opóźni.

Przekroczenie budżetu (koszty wyższe niż plan)	Średnie	Konieczność ograniczenia zakresu działań; napięcia płynności finansowej	<ul style="list-style-type: none"> – Tworzenie <i>rezerwy finansowej</i> (np. 5-10% budżetu projektu) na nieprzewidziane wydatki. – Bieżący monitoring wydatków: comiesięczne zestawienia budżet vs wykonanie, szybkie reagowanie na odchylenia. – Priorytetyzacja kosztów: w razie konieczności cięcia – przesunięcie mniej kluczowych wydatków na później.
Niedostateczna zgodność strony z WCAG	Niskie	Bariery w dostępie do informacji dla części odbiorców; ryzyko niepełnej realizacji misji dostępności	<ul style="list-style-type: none"> – Zlecenie profesjonalnego audytu zewnętrznego strony i materiałów online (corocznie). – Testy z użytkownikami z niepełnosprawnościami (beta-testerzy) przed każdym większym wdrożeniem cyfrowym. – Zapewnienie stałej aktualizacji strony wg wytycznych (personel przeszkolony, by samodzielnie dbać o dostępność treści bieżących).

Rotacja kluczowej kadry	Średnie	Utrata know-how organizacji; zakłócenie ciągłości projektów	<ul style="list-style-type: none"> – Realizacja programów retencyjnych: system motywacji (awanse wewnętrzne, docenianie wkładu, budowanie przyjaznej atmosfery pracy). – Rozwój wewnętrzny talentów: szkolenia i powierzanie ambitnych zadań, by pracownicy widzieli perspektywę u nas. – Dokumentacja procesów i tworzenie „instrukcji” dla stanowisk – tak, by w razie odejścia jednej osoby jej następca mógł szybko przejąć obowiązki.
-------------------------	---------	--	--

(Ocena prawdopodobieństwa i wpływu (skutków) ma charakter jakościowy – „Niskie/Średnie/Wysokie”. Żadne z ryzyk nie zostało ocenione jako „Wysokie” obecnie, jednak będzie to weryfikowane na bieżąco. Działania zapobiegawcze będą wdrażane proaktywnie, a w razie materializacji ryzyka Fundacja ma przygotowane plany awaryjne – np. poszukiwanie dodatkowych źródeł finansowania przy ryzyku budżetowym, intensyfikacja rekrutacji przy ryzyku kadrowym, itp.)

Zarządzanie ryzykiem jest integralną częścią zarządzania strategią – na comiesięcznych spotkaniach Zarządu ryzyka będą omawiane jako stały punkt (tzw. *risk register*). W razie pojawienia się nowych zagrożeń, które nie zostały tu opisane, zostaną one dodane do rejestru i otrzymają własne działania zaradcze. Elastyczność i gotowość na zmiany otoczenia pozwolą Fundacji utrzymać kurs nawet w niesprzyjających warunkach.

9. Trwałość rezultatów

Istotnym elementem strategii jest zapewnienie **trwałości rezultatów** – tak, aby efekty działań Fundacji Kambak nie ograniczały się tylko do okresu obowiązywania niniejszej strategii czy do czasu wykorzystania konkretnej dotacji, ale przynosiły długofalowe korzyści organizacji i jej otoczeniu. Poniżej przedstawiono, w jaki sposób Fundacja zabezpieczy długoterminowe efekty swoich działań:

1. **Wdrożenie strategii w struktury Fundacji:** Strategia rozwoju zostanie formalnie przyjęta przez Zarząd i wpisana w coroczny plan operacyjny (budżet i harmonogram działań). Będzie ona na bieżąco monitorowana i aktualizowana w miarę potrzeb, dzięki czemu stanie się żywym dokumentem kierującym rozwojem organizacji. Stałe uwzględnianie strategii w planowaniu zapewni kontynuację wyznaczonego kierunku także po 2030 roku – strategia będzie *zaszczepiona* w kulturze zarządzania

Fundacją.

2. **Rozbudowa zasobów organizacyjnych (kadry i procedury):** Zatrudnienie nowego personelu oraz wypracowanie standardów operacyjnych stworzy **kapitał organizacyjny**, który pozostanie w Fundacji na lata. Stały zespół administracyjno-techniczny przejmie kluczowe obowiązki, gwarantując ciągłość pracy teatru niezależnie od zmian personalnych czy zakończenia poszczególnych projektów. Procedury i instrukcje będą zarchiwizowane – nawet po upływie okresu dotacyjnego organizacja zachowa *know-how*, co umożliwi dalsze samodzielne działanie bez zawirowań.
3. **Inwestycje w infrastrukturę techniczną:** Zakupiony w ramach strategii **sprzęt sceniczny i nagłośnieniowy** oraz wdrożone oprogramowanie będą służyć Fundacji przez wiele kolejnych lat. Staną się one bazą umożliwiającą realizację przyszłych projektów (kolejnych spektakli, w tym wyjazdowych) oraz prowadzenie działalności odpłatnej (np. wynajem sali z profesjonalnym wyposażeniem). Sprzęt będzie utrzymywany i serwisowany, tak by wydłużyć jego żywotność. Tym samym jednorazowa inwestycja przyniesie długofalowy efekt – uniezależni teatr od konieczności wypożyczania wyposażenia i obniży koszty produkcji w przyszłości.
4. **Wzrost kompetencji jako trwała wartość:** Program szkoleń i mentoringu zbuduje w zespole nowe **kompetencje**, które pozostaną w Fundacji nawet po zakończeniu projektów szkoleniowych. Dzięki systemowi „trenerów wewnętrznych” (pracowników, którzy po przeszkoleniu mogą szkolić innych) oraz dzięki dokumentacji ze szkoleń, wiedza będzie reprodukowana wewnątrz organizacji. Przykładowo, jeśli aktorzy nauczą się nowych technik pracy z osobami z niepełnosprawnościami, będą to stosować w kolejnych spektaklach i przekazywać nowym członkom zespołu. Fundacja planuje też utrzymywać sieć mentorów/formerów jako doradców nawet po formalnym zakończeniu programu – relacje nawiązane w trakcie strategii mogą owocować spontanicznym wsparciem eksperckim w przyszłości.
5. **Utrwalenie sieci współpracy lokalnej:** Partnerstwa z instytucjami i organizacjami (samorządy, NGO, kluby) zawiązane podczas realizacji strategii przetrwają jako **sieć współpracy**, która będzie kontynuowana w następnych latach. Wspólnie zawiązane inicjatywy (np. coroczne spektakle w danym powiecie, festiwal integracyjny) staną się cykliczne i wpiszą się w kalendarz lokalny, zwiększając szanse na ich stałe finansowanie z lokalnych budżetów. Dzięki temu nawet po wyczerpaniu środków z obecnych programów, Kambak będzie miał zakotwiczenie w tych społecznościach – lokalni partnerzy będą zainteresowani dalszą współpracą i mogą przejąć częściowo ciężar organizacyjny/finansowy niektórych działań. Zbudowana wspólnota (zgodnie z wartością „Wspólnota”) to inwestycja, która zwiększa odporność Fundacji na zmiany otoczenia.
6. **„DNA dostępności” w organizacji:** Wdrożenie wysokich standardów dostępności we wszystkich obszarach – od strony internetowej, przez praktyki obsługi widza, po repertuar – spowoduje, że **kultura dostępności** stanie się nieodłącznym elementem tożsamości Fundacji. Nawet po zakończeniu obecnych projektów dotacyjnych, Kambak będzie kontynuować działania na rzecz osób z niepełnosprawnościami, bo

takie podejście zostanie trwale zakorzenione (wiedza, sprzęt i procedury dostępnościowe pozostają). Przykładowo, jeśli strategia przewiduje 100% spektakli z audiodeskrypcją, to po 2030 r. teatr nadal planuje każdy nowy spektakl z audiodeskrypcją – to już będzie standard, od którego nie ma odwrotu. Podobnie, raz przeszkolony personel z obsługi widzów o szczególnych potrzebach będzie te umiejętności stosować dalej. Dzięki temu Fundacja gwarantuje ciągłość misji dostępnościowej i integracyjnej bez względu na sytuację finansową – dostępność stanie się *wewnętrznym wymogiem jakości*, a nie tylko efektem projektów.

Podsumowując, strategia została zaplanowana tak, by jej efekty nie były efemeryczne, lecz wzmocniły **fundamenty instytucjonalne** Fundacji Kambak. Stabilne finanse, profesjonalny zespół, nowoczesna infrastruktura, silne partnerstwa i ugruntowana reputacja – to wszystko pozostanie z Fundacją na długo, stanowiąc punkt wyjścia dla kolejnych etapów rozwoju po 2030 roku. Tym samym misja Kambaku będzie mogła być realizowana w sposób trwały i coraz skuteczniejszy, przynosząc długofalowe korzyści społecznościom, z którymi teatr współpracuje.

10. Podsumowanie

Fundacja Kambak w niniejszej strategii rozwoju na lata 2025–2030 wyznaczyła kompleksowy plan działań, dzięki którym umocni swoją pozycję pioniera integracyjnego teatru repertuarowego w Polsce i zrealizuje ambitną wizję rozwoju. Strategia odpowiada na kluczowe wyzwania zidentyfikowane w analizie SWOT – wzmocnia mocne strony organizacji, wykorzystuje pojawiające się szanse, a jednocześnie minimalizuje wpływ słabych stron i przygotowuje Fundację na potencjalne zagrożenia otoczenia.

Wprowadzenie do dokumentu nakreśla unikatowy charakter teatru Kambak – jego krótką, lecz bogatą historią sukcesów (nagrody i nominacje artystyczne, uznanie w środowisku) oraz ugruntowaną misję integracji społecznej poprzez sztukę. Tło to podkreśla znaczenie opracowania strategii: profesjonalne zaplanowanie rozwoju jest niezbędne, aby przejść od modelu doraźnego do długofalowego i zrównoważonego funkcjonowania.

W odpowiedzi na tę potrzebę wyznaczono **sześć celów strategicznych**: finansową stabilizację i dywersyfikację przychodów, profesjonalizację procesów i kadry, pełną dostępność oferty, wzmocnienie kapitału ludzkiego, rozszerzenie zasięgu i partnerstw oraz wzmocnienie wizerunku i komunikacji. Każdy cel został szczegółowo opisany i uzasadniony – ukazuje to, jak konkretne działania przyczynią się do realizacji misji i wizji Fundacji.

Strategia określa **siedem priorytetowych kierunków działań** (obszarów), zgodnie z którymi Fundacja będzie działać:

- **Model finansowy i stabilizacja przychodów**: planowane jest opracowanie pięcioletniej strategii finansowej, rozwój oferty biletowej, pozyskanie sponsorów oraz organizacja wydarzeń fundraisingowych, co ma zwiększyć przychody własne i niezależnić teatr od pojedynczych dotacji.

- **Profesjonalizacja kadry i procesów:** Fundacja zatrudni brakujący personel (obsługa widza, technicy), wprowadzi standardy operacyjne (SOP), zmodernizuje zaplecze techniczne i stworzy cyfrowe archiwum – wszystko to usprawni pracę i podniesie jakość spektakli.
- **Pełna dostępność:** Kambak zobowiązuje się do uczynienia swojej oferty w 100% dostępnej – strona WWW zgodna z WCAG 2.1 AA, wszystkie spektakle z PJM i audiodeskrypcją od 2025 r., usuwanie barier architektonicznych i informacyjnych. Działaniom tym towarzyszyć będą szkolenia personelu z dostępności i mechanizmy zbierania informacji zwrotnej od osób z niepełnosprawnościami.
- **Rozwój kompetencji i mentoring:** kluczowy element to inwestycja w ludzi – co roku kilkanaście szkoleń dla zespołu, program mentoringu z udziałem ekspertów branżowych oraz wizyty studyjne. Dzięki temu kadra Fundacji poszerzy umiejętności, zwiększy się jej profesjonalizm i zdolność do innowacji.
- **Partnerstwa i zasięg:** strategia zakłada intensywny rozwój współpracy z samorządami lokalnymi, organizacjami i instytucjami na Dolnym Śląsku i poza nim. Realizowane będą liczne spektakle wyjazdowe (docelowo 30 rocznie), nawiązane zostaną nowe partnerstwa (min. 10 do 2027 r.), a teatr będzie obecny na festiwalach krajowych i międzynarodowych. To poszerzy grono odbiorców i utrwali sieć wsparcia wokół Fundacji.
- **Komunikacja i wizerunek:** Fundacja wzmocni swoje działania PR – zatrudni specjalistę ds. komunikacji, będzie prowadzić regularne kampanie promocyjne, aktywnie działać w mediach społecznościowych oraz publikować roczne raporty. Celem jest podwojenie zasięgu online i znaczny wzrost rozpoznawalności marki Teatru Kambak, co przełoży się na większą widownię i łatwiejsze pozyskiwanie sponsorów.
- **Stale dofinansowanie od Gminy Wrocław:** Kambak podejmie starania o zawarcie wieloletniej umowy z Miastem Wrocław na coroczny grant operacyjny. Zapewnienie tego stabilnego finansowania (ok. 30% kosztów działalności) da teatrowi solidną podstawę ekonomiczną. Dla miasta zaś współpraca ta przyniesie wizerunkowe i społeczne korzyści – promocję Wrocławia jako miasta inkluzywnego i poszerzenie oferty kulturalnej dla mieszkańców.

Plan wdrożenia powyższych działań został rozpisany w **harmonogramie** obejmującym lata 2025–2030. Najważniejsze inicjatywy – takie jak opracowanie strategii, rekrutacje, zakupy sprzętu, audyt dostępności, start programu szkoleń, kampanie promocyjne – ruszają już w 2025 r. i 2026 r. Kolejne lata przyniosą kontynuację i utrwalenie efektów, z kluczowymi kamieniami milowymi (np. średniookresowa ewaluacja w 2028 r. czy zakończenie pierwszej umowy z Gminą Wrocław w 2030 r.). Harmonogram jest realistyczny, zakłada sekwencyjność wdrażania (najpierw podstawy, potem rozwój).

Aby upewnić się, że strategia jest realizowana efektywnie, wprowadzono system **monitorowania i ewaluacji**. Obejmuje on mierzenie konkretnych wskaźników (np. liczba

spektakli, liczba partnerstw, satysfakcja widzów), regularne raporty kwartalne dla Zarządu, coroczne spotkania ewaluacyjne z udziałem eksperta oraz badania opinii wśród widzów i partnerów. Dzięki temu Fundacja będzie mogła na bieżąco korygować kurs i uczyć się z doświadczeń, zapewniając przejrzystość działań wobec interesariuszy.

Strategia zawiera również plan **zarządzania ryzykiem**. Zidentyfikowano główne ryzyka (m.in. problemy kadrowe, opóźnienia w zakupach, ryzyko finansowe, odpływ kluczowych osób) i przypisano im działania prewencyjne – takie jak jasne przypisanie odpowiedzialności, budżet rezerwowy, czy programy motywacyjne dla zespołu. To oznacza, że Fundacja jest przygotowana na ewentualne trudności i ma gotowe rozwiązania, by im przeciwdziałać.

Istotnym elementem jest zapewnienie **trwałości rezultatów**. Strategia wyjaśnia, że wszelkie wprowadzone zmiany – od pozyskanego sprzętu, przez przeszkolony personel, po zbudowane partnerstwa – zostaną w organizacji i będą wykorzystywane w kolejnych latach. Kultura dostępności stanie się nieodłączną częścią działalności teatru, a wzmocnione fundamenty (kadrowe, finansowe, techniczne) posłużą realizacji misji długo po 2030 roku.

Podsumowując, strategia rozwoju Fundacji Kambak na lata 2025–2030 jest całościowym planem, obejmującym wszystkie kluczowe aspekty funkcjonowania organizacji – od finansów, przez infrastrukturę i zasoby ludzkie, po program merytoryczny i wizerunek. Realizacja strategii pozwoli Fundacji:

- *Zapewnić stabilność finansową* i organizacyjną niezbędną do dalszego działania,
- *Profesjonalizować się* i podnosić jakość artystyczną,
- *Zachować i rozszerzyć pełną dostępność* swojej oferty dla dobra widzów z niepełnosprawnościami,
- *Rozwijać kompetencje zespołu* i wprowadzać innowacje,
- *Dotrzeć z przesłaniem integracji* do znacznie szerszej publiczności w regionie i kraju,
- *Ugruntować pozytywny wizerunek* jako lidera teatru dostępnego,
- *Zyskać strategicznego partnera* w postaci *Miasta Wrocław*, co uniezależni teatr od krótkoterminowych wahań.

W efekcie Fundacja Kambak będzie w stanie w pełni realizować swoją misję i stopniowo osiągać wizję stania się ogólnopolskim liderem integracyjnego teatru repertuarowego. Społeczności lokalne i środowiska osób z niepełnosprawnościami odczują realne, trwałe korzyści – wzrośnie dostęp do wysokiej jakości kultury bez barier, a idea równości i współtworzenia sztuki przez wszystkich stanie się bardziej obecna w przestrzeni publicznej. Strategia jest ambitna, ale oparta na solidnej analizie i konkretnych planach – Fundacja Kambak jest gotowa, by wcielić ją w życie i zrobić kolejny, milowy krok w rozwoju swojego wyjątkowego teatru.

Zatwierdzona przez zarząd Fundacji dn.

28. 11. 2025

Mawa S.

FUNDACJA KAMBAK
ul. Robotnicza 36, 53-607 Wrocław
NIP 8971898657
www.kambak.pl

*A. Ostrogórska-
Mawka*

Załącznik 1 Teatr Kambak: diagnoza sprzedaży biletów i rekomendacje komunikacji marketingowej

Teatr Kambak działa we Wrocławiu (ul. Robotnicza 36) i jest prowadzony przez Fundację Kambak (organizacja non-profit), która równolegle komunikuje potrzebę wsparcia finansowego (konto, Patronite) – to ważny element narracji, ale w sprzedaży biletów wymaga balansowania między „misją” a „pełnowartościowym doświadczeniem artystycznym”. [1]

Własne pozycjonowanie Kambaku jest bardzo mocne: teatr określa się jako „jedyne w Polsce zawodowe teatr integracyjny”, w którym na jednej scenie – „według równych praw i obowiązków” – pracują aktorzy z niepełnosprawnościami i aktorzy po szkołach teatralnych; kluczowe słowa to inkluzja, integracja, wrażliwość oraz bliskość i prawda relacji. [2]

Sprzedaż biletów odbywa się przede wszystkim online „poprzez stronę internetową teatru” (w praktyce: linki z repertuaru kierują do pośrednika), a regulamin doprecyzowuje m.in. to, że miejsca są nienumerowane, sprzedaż online kończy się równo z godziną rozpoczęcia spektaklu i że za zwroty biletów online odpowiada regulamin pośrednika. [3]

W widocznych w sprzedaży przykładach (Ekobilet) Teatr Kambak stosuje czytelną „drabinkę cen”: bilet normalny 48 zł, ulgowy 38 zł (opisany jako m.in. „osoby do 18 roku życia, seniorzy”) oraz bilet grupowy min. 4 osoby 40 zł. [4] Jednocześnie w miejskich listingach wydarzeń pojawiają się też niższe ceny (np. 19–29 zł dla wybranych tytułów dziecięcych), co sugeruje, że w zależności od tytułu/projektu Kambak potrafi grać również ceną i dostępnością. [5]

Z perspektywy wyróżników produktowych Kambak ma bardzo „marketingowo nośny” zasób: realne rozwiązania dostępnościowe oraz integracyjne. W projektach i opisach teatr deklaruje m.in. spektakle z tłumaczeniem na PJM i audiodeskrypcją na żywo, przygotowanie skryptów audiodeskrypcji, nagranie spektaklu z PJM do udostępnienia na YouTube, brak barier architektonicznych oraz możliwość wejścia z psem asystującym. [6]

Rynek i publiczność: co wiemy o nawykach widzów w Polsce i we Wrocławiu

Na poziomie ogólnopolskim rynek teatralny (w ujęciu statystyki publicznej „teatry i instytucje muzyczne”) jest duży: w 2024 r. zorganizowano 60,5 tys. przedstawień i koncertów, a uczestniczyło w nich 12,2 mln widzów i słuchaczy; działalność sceniczną prowadziło 206 podmiotów, a łączna liczba miejsc na widowiskach w stałych salach wynosiła 102,9 tys. [7] To ważne tło: konkurencja o czas wolny jest realna, a widz ma wiele alternatyw (również poza teatrem).

Badania Narodowego Centrum Kultury (NCK) pokazują, że teatr jest „produktem średniej częstotliwości” w kulturze instytucjonalnej: w 2024 r. 9% badanych deklaruowało bywanie w teatrze „regularnie”, 26% „rzadko”, a 66% „ani razu” (co razem daje 35% osób, które były w teatrze w ostatnich 12 miesiącach). [8] NCK jednocześnie odnotowuje w 2024 r. „niewielkie, ale systematyczne spadki uczestnictwa” względem wcześniejszych pomiarów oraz rosnący odsetek osób, które nie odwiedziły żadnej z badanych instytucji w ciągu roku (12%). [9] To oznacza, że walka o widza nie jest wyłącznie walką „teatr vs teatr”, ale też „teatr vs rezygnacja z kultury instytucjonalnej”.

Jednocześnie teatr jest doświadczeniem silnie społecznym: w badaniu NCK o towarzyskości i kulturze tylko 5% osób, które były w teatrze w ciągu ostatnich 12 miesięcy, deklaruje, że ich ostatnia wizyta była samotna (znacznie częściej samotnie chodzi się np. do biblioteki). [10] Dla marketingu oznacza to, że mechaniki „przyjdź we dwoje”, „zaprosz kogoś” i „bilet dla osoby towarzyszącej” są naturalne – bo odpowiadają realnemu wzorcowi konsumpcji.

Dla Kambaku kluczowa jest jednak perspektywa lokalna. Najmocniejsze, aktualne dane o Wrocławiu dostarcza raport Wrocławskiego Instytutu Kultury (badania publiczności i niepubliczności wrocławskich scen teatralnych, realizowane pod koniec 2024 r.). W grupie „aktywnych” mieszkańców (CAWI) teatr nie jest pierwszą formą spędzania czasu wolnego (dominuje m.in. czytanie i oglądanie filmów/seriali), ale wyjścia „do kina, teatru, na koncerty, wystawy” wskazuje ok. 40% badanych. [11]

Jeśli chodzi o kanały dotarcia, we Wrocławiu najsilniejsze są: social media organizatorów (67%) oraz strony internetowe organizatorów (48%); dalej – rekomendacje znajomych (27%) i portale informacyjne o wydarzeniach (14%), a także lokalne fora/grupy tematyczne na Facebooku (14%) i reklamy w social mediach (tutaj również wskazania są widoczne). [12] To jest bezpośrednie uzasadnienie, dlaczego Kambak powinien traktować social + www jako dwa główne „punkty sprzedażowe” (nie tylko informacyjne), a grupy lokalne jako kanał o wysokiej dźwigni kosztowej.

Wrocławska publiczność teatralna (w tej samej próbie CAWI osób aktywnych teatralnie) najczęściej wybiera musicale i spektakle muzyczne (62%), a następnie komedie (43%) i dramaty obyczajowe (42%). [13] Dla wyboru spektaklu najważniejsze są „rodzaj sztuki” i „tematyka”, a istotne (choć nie dominujące) pozostają też opinia znajomych oraz cena biletu. [13] Cel chodzenia do teatru jest przede wszystkim hedonistyczny i emocjonalny: „dla przyjemności”, „dla rozrywki”, „żeby coś poczuć”, „obcować z kulturą”, „oderwać się”. [14]

Diagnoza problemu sprzedaży biletów dla Kambaku

Poniższa diagnoza nie opiera się na wewnętrznych danych sprzedażowych Kambaku (nie są publicznie dostępne), tylko na twardych danych o zachowaniach widowni (Wrocław + Polska), analizie obecnego modelu sprzedaży biletów Kambaku oraz benchmarkach konkurencji. [15]

Najważniejsze bariery, które – z wysokim prawdopodobieństwem – uderzają w sprzedaż biletów Kambaku:

Po pierwsze, bariera informacyjna i „odkrywalność” repertuaru. Wrocławski raport pokazuje, że wśród osób aktywnych kulturalnie, ale niechodzących do teatru, aż 25% wskazuje wprost, że „nie docierają do mnie informacje o ofercie teatralnej”, a 31% wybiera „inną ofertę kulturalną” (czyli teatr przegrywa w feedzie i w kalendarzu). [16] Ponieważ głównym źródłem informacji o kulturze są social media organizatorów (67%) oraz ich strony www (48%), „słaba widoczność” w tych dwóch miejscach jest realnym problemem sprzedażowym, nie tylko wizerunkowym. [12]

Po drugie, bariera cenowa i poczucie wartości. Wśród wrocławskich nie-bywających w teatrze 29% wskazuje, że „ceny biletów są dla mnie zbyt drogie”. [16] To nie znaczy, że Kambak musi być „najtańszy”. To znaczy, że w komunikacji musi konsekwentnie dowozić *powody, dla których warto*, a w taktykach sprzedażowych powinien mieć proste mechanizmy obniżania bariery wejścia (np. bilet „2. osoba -50%”, pulę tańszych wejściówek na wybrane terminy, pakiety rodzinne). Takie mechaniki są już stosowane na rynku lokalnym (np. Teatr Dialogu komunikuje kod na -50% dla drugiej osoby). [17]

Po trzecie, bariera „czasu wolnego” i konkurencja z konsumpcją domową. We Wrocławiu oglądanie telewizji/filmów/seriali (także online) jest jedną z kluczowych form spędzania czasu wolnego (48%). [11] Dodatkowo, wśród osób, które nie były w teatrze w ostatnich 12 miesiącach, raport wskazuje istotny udział korzystania z form zdalnych (teatr w TV/radiu/internet), szczególnie w starszych grupach wiekowych. [18] To oznacza, że Kambak musi sprzedawać nie tyle „spektakl”, ile „żywe spotkanie” i „bliskość, której nie da się zreplikować ekranem” – dokładnie tak, jak opisuje swoją tożsamość (bliskość, spotkanie człowieka z człowiekiem). [19]

Po czwarte, bariera percepcyjna wobec teatrów integracyjnych: ryzyko zaszufładowania jako „terapia” albo „amatorstwo”. Wrocławski materiał o Kambaku podkreśla, że nie chodzi o terapię przez sztukę, tylko o „bycie artystą przez duże A”, a teatr akcentuje profesjonalizm i jakość artystyczną. [20] Dla sprzedaży biletów to kluczowe: jeśli widz traktuje Kambak jako „ważną inicjatywę społeczną”, ale nie jako *atrakcyjny wybór na wieczór*, będzie wspierał „sercem”, ale niekoniecznie kupi bilet. Komunikacja musi więc prowadzić jednocześnie dwa dowody: **(1) profesjonalna jakość i (2) wyjątkowe doświadczenie integracyjne**. [19]

Po piąte, bariera „dopasowania” repertuaru do kryteriów wyboru. Wrocławskie badanie wskazuje, że przy wyborze spektaklu najważniejsze są rodzaj i tematyka, a mniej ważne: wyposażenie, udogodnienia, odległość czy osoba kierująca teatrem. [13] W praktyce oznacza to, że komunikaty typu „zobacz nasz teatr” działają słabiej niż komunikaty „zobacz ten tytuł, bo... (temat/rodzaj/emocje)”. Kambak ma repertuar, który pasuje do preferencji (musical/teatr muzyczny, komedia, spektakle familijne) i do silnych motywacji („żeby coś poczuć”), ale musi to sprzedawać *konkretem spektaklu*, a dopiero wtórnie „marką teatru”. [21]

Po szóste, bariera dostępnościowej komunikacji „do właściwych środowisk”. Kambak robi realne działania dostępnościowe (PJM, audiodeskrypcja, bariera architektoniczna) i współpracuje z instytucjami/organizacjami, ale skuteczność sprzedażowa zależy od tego, czy informacja trafia do osób, które tej dostępności potrzebują. Praktyczne poradniki dostępności wskazują wprost, że „zwykła promocja jest niewystarczająca” i że dopiero komunikowanie przez organizacje/media osób z niepełnosprawnościami realnie zwiększa dotarcie. [22]

Benchmark i trendy: jak promują się teatry integracyjne i społeczne

W Polsce nie ma bardzo wielu podmiotów o profilu zbliżonym do Kambaku, ale te, które są rozpoznawalne, stosują kilka powtarzalnych praktyk, które można adaptować.

Teatr 21 (Centrum Sztuki Włączającej) bardzo mocno instytucjonalizuje dostępność i wspólnotowość: na stronie eksponuje elementy użyteczności (np. wysoki kontrast), publikuje deklarację dostępności (z odniesieniem do ustawy o dostępności cyfrowej i WCAG) oraz prowadzi sprzedaż przez popularną platformę biletową; komunikuje też wyraźnie politykę biletów ulgowych obejmującą m.in. osoby z niepełnosprawnością i osoby opiekuńcze oraz osoby z doświadczeniem uchodźstwa lub migracji. [23] To jest czytelny wzorzec: **dostępność jako standard**, nie jako „dodatek”, + **jasne warunki cenowe** dla grup, które w integracyjnych modelach są naturalnymi odbiorcami.

Teatr Exit (Kraków) jest przykładem, jak budować narrację misji w sposób mobilizujący: w komunikacji kontaktowej pojawia się zaproszenie do współpracy „do wspólnego budowania lepszego, bardziej współczującego świata” – to język bardzo emocjonalny i „wspólnotowy”, który dobrze działa fundraisingowo i w budowaniu ambasadorów. [24] Kambak (jako non-profit) również może korzystać z tej logiki, ale powinien ją „spinać” z obietnicą artystycznej jakości (co Kambak już robi w komunikacji o profesjonalizmie). [19]

Na lokalnym rynku wrocławskim widać dwie praktyki, które są bezpośrednio sprzedażowe i łatwe do wdrożenia. Pierwsza to proste promocje „we dwoje” (Teatr Dialogu komunikuje kod zniżkowy -50% na bilet dla drugiej osoby na wybrane terminy) – co pasuje do faktu, że wyjścia do teatru są zwykle towarzyskie. [25] Druga to maksymalna prostota komunikatu cenowego + targetowanie grup (Teatr Na Bruku komunikuje wprost: bilety 35 zł, seniorzy 25 zł, rezerwacja), co obniża koszt poznawczy zakupu i pomaga szybciej zdecydować. [26]

Wątek dostępności w promocji teatrów jest coraz bardziej „mainstreamowy”: festiwale/teatry publiczne wprost komunikują programy z PJM, napisami i audiodeskrypcją (np. OPEN THE DOOR w Teatrze Śląskim). [27] Jednocześnie dobre praktyki dostępności podkreślają potrzebę konsekwentnego oznaczania usług dostępności (a nie „typów niepełnosprawności”), tworzenia łatwo widocznej zakładki „Dostępność” i umieszczania informacji o dostępności już w programie/kalendarzu wydarzeń. [22]

Propozycja strategii komunikacji Kambaku: pozycjonowanie, argumentacja i ton

Kambak ma rzadko spotykany zestaw „twardych” wyróżników (profesjonalny integracyjny model zespołu + dostępność + repertuar + bliskość). Kluczowe jest ich uporządkowanie w spójną ofertę, która odpowiada na realne kryteria wyboru spektaklu we Wrocławiu (rodzaj + tematyka + opinie + cena) i realne bariery (brak informacji + cena + czas). [28]

Proponowane pozycjonowanie marki (do użycia w opisie „o teatrze”, w nagłówkach kampanii, w stopkach grafik i na plakatach): **„KAMBAK – repertuarowy teatr integracyjny: żywe spotkanie, które porusza. Profesjonalnie. Bez barier. Blisko.”**

Jest to spójne z deklarowaną misją równości na scenie i „bliskością”, a jednocześnie mówi językiem korzyści. [2]

Kluczowe filary komunikacji (warto trzymać je jako stałe „pudełka treści” w social mediach i na www):

Profesjonalizm (dowód jakości): podkreślanie, że to nie „terapia przez sztukę”, tylko zawodowy teatr integracyjny, z profesjonalnymi twórcami, premierami, repertuarem, nagrodami i współpracą aktorów widocznych na innych wrocławskich scenach. [19]

Bliskość i emocje (powód przyjścia): komunikowanie spektakli jako doświadczeń „z których nie można wyjść obojętnie” oraz jako przestrzeni realnego spotkania człowieka z człowiekiem – to odpowiada głównym motywacjom chodzenia do teatru („dla przyjemności”, „żeby coś poczuć”). [29]

Inkluzja i integracja (unikalność): „jedna scena, równe prawa i obowiązki” i wynikająca z tego wyjątkowość pracy zespołowej; to jest wyróżnik trudny do podrobienia i wart eksponowania w krótkich formatach wideo (rehearsal snippets, backstage). [2]

Dostępność (zmniejszanie bariery wejścia): tłumaczenie na PJM i audiodeskrypcja jako realne udogodnienia, plus komunikacja „bez barier architektonicznych / pies asystujący”. Kluczowe: pokazywać te informacje także odbiorcom bez niepełnosprawności, bo zwiększa to poczucie otwartości i społecznej jakości miejsca. [30]

Repertuar „pod preferencje Wrocławia” (dopasowanie): konsekwentne tagowanie tytułów jako musical/teatr muzyczny, komedia, familijny – bo te formaty dominują w deklaracjach wrocławskiej publiczności. [31]

Ton i język: w komunikacji sprzedażowej warto unikać skrajności „patetycznej” i „CSR-owej”. Dla widza najskuteczniejsze jest połączenie: **lekkość i konkret (co, kiedy, za ile) + sens i emocja**

(dlaczego warto). Dane z Wrocławia pokazują, że brak informacji i cena są realnymi hamulcami, więc komunikat musi być zwięzły i „zakupowy” (CTA, cena od, link), ale jednocześnie wyraźnie różnicujący. [32]

Hasła, wyróżniki, przykładowe teksty i rekomendowane kanały

Hasło / tagline (wariant do testów A/B)	Co obiecuje widzowi (język korzyści)	Najlepsze zastosowanie (format / etap lejka)	Wyróżniki / dowody, które trzeba dopiąć w kreacji
Repertuarowy teatr integracyjny.	„To normalny teatr repertuarowy – tylko bardziej otwarty.”	Stały podpis marki (bio, stopka plakatu, cover FB)	„Jedyny w Polsce zawodowy teatr integracyjny” + „równe prawa i obowiązki na scenie” [2]
Teatr inkluzywny. Profesjonalnie.	Rozbraja obawę „to nie będzie na poziomie”.	Kampanie na nowych odbiorców (cold traffic)	Cytat/idea „artysta przez duże A, nie terapia” [20]
Więcej niż teatr. Żywe spotkanie.	Podbija unikalność „tu i teraz”.	Video/Reels, trailer spektaklu	„Bliskość i spotkanie człowieka z człowiekiem” [19]
Teatr bliski.	Ciepło, relacyjność, brak dystansu.	Plakat lokalny, citylight, druk	„bliskość”, rozmowy/warsztaty po spektaklu (jeśli dotyczy tytułu) [33]
Sztuka bez barier.	Bezpieczna obietnica dostępności.	Kreacje do instytucji/NGO, ogłoszenia o spektaklach dostępnych	PJM, audiodeskrypcja, brak barier arch., pies asystujący [6]
Jedna scena. Równe prawa. Wielkie emocje.	Podkreśla integracyjny „mechanizm” i efekt artystyczny.	Plakat spektaklu + opis teatru (about)	„równe prawa i obowiązki”, „prawda relacji” [2]
Przyjdź. Poczuj. Zobacz.	Sprzedaje emocję (główna motywacja)	Reklama performance’owa (Meta Ads)	Wrocław: „chodzę do teatru, żeby coś poczuć” + trailer [14]
Musical / komedia / familijnie – w jednym teatrze.	Dopasowanie do preferencji (formaty)	Posty repertuarowe, karuzele IG/FB	Wrocław: musicale/komedia top; Kambak ma takie tytuły [34]
Kambak. Teatr, w którym każdy jest ważny.	Wspólnotowość bez „litości”.	PR, miejskie partnerstwa, kampanie wizerunkowe	Cytat „Dziękujemy, że jesteście dla nas ważni” + dostępność [35]
Zaproś kogoś. Teatr jest bardziej „we dwoje”.	Wprost pod mechanikę sprzedażową	Kampanie -50% dla 2. osoby / bilety 2=1,5	NCK: teatr to aktywność zwykle towarzyska (rzadko samotnie) + lokalne benchmarki (kody) [36]
Wrocław ma swój teatr integracyjny.	Lokalna dumą, identyfikacja z miastem	Outdoor, współprace z miastem, eventy	Kambak we Wrocławiu + nagroda/rozpoznanie w przestrzeni miasta [37]

Dostępność, która działa: PJM i audiodeskrypcja.	Konkret (zmniejsza stres decyzyjny)	Posty dedykowane terminom „dostępnym”, mailing do organizacji	Dobre praktyki: jasne info o dostępności w programie i w wydarzeniu [38]
Twoje dziecko pokocha teatr. Ty też.	Rodzinny benefit + „dla dorosłych też”	Kampanie rodzinne, szkoły, rodzice	Opis „dla rodzin” + portfolio rodzinne (np. „Piękna i Bestia”) [39]
Kultura nie jest przywilejem. Jest dla wszystkich.	Silny claim misyjny (do budowania marki)	CSR/partnerstwa, kampanie społeczne, Patronite	Kambak o dostępności „dla wszystkich bez wyjątku” [40]
Nie musisz „znać się na teatrze”, żeby wyjść poruszonym.	Obniża barierę elitarności	Kampanie do „niepubliczności”, social proof	Wrocław: część osób wybiera inną kulturę lub mówi o braku info; upraszczamy wejście [41]

Na poziomie komunikacji sprzedażowej Kambak powinien operować stałym zestawem wyróżników (używanych jak „klocki” w opisach spektakli, plakatach, reklamach i na stronie). Najwyżej w hierarchii warto utrzymywać to, co jest jednocześnie unikalne i sprawdzalne: model zespołu, profesjonalizm, dostępność i bliskość.

Kambak może wiarygodnie budować przekaz o unikalności w Polsce („zawodowy teatr integracyjny”, aktorzy po szkołach i aktorzy z niepełnosprawnościami na jednej scenie, równe prawa i obowiązki), a także o bliskości i emocjonalnej prawdzie relacji, co potwierdza zarówno opis własny teatru, jak i narracja miasta o laureacie „30 Kreatywnych Wrocławia”. [2]

Drugi filar to dostępność: PJM, audiodeskrypcja, brak barier architektonicznych, pies asystujący oraz działania edukacyjno-rozmowne (rozmowy z widzami, warsztaty) – przy czym kluczowe jest ich oznaczanie w repertuarze i w postach, bo wśród barier niechodzenia do teatru we Wrocławiu klasycznie pojawia się „brak informacji”. [42]

Przykładowe krótkie teksty reklamowe

Wariant do social (ogólny, sprzedażowy, 400–600 znaków):

„Są spektakle, z których nie wychodzi się obojętnie. KAMBAK to profesjonalny teatr integracyjny we Wrocławiu – jedna scena, równe prawa, wielkie emocje. Wybierz tytuł (musical/komedia/familijnie), kliknij i po prostu przyjdź. Teatr jest bliżej, niż myślisz.” [43]

Wariant do promocji terminu z dostępnością (PJM/AD):

„Ten spektakl gramy z tłumaczeniem na PJM / z audiodeskrypcją. KAMBAK – teatr bez barier. Przyjdź sam/a albo z kimś bliskim: w teatrze najważniejsze jest spotkanie. Szczegóły i bilety: [CTA w poście].” [44]

Wariant „we dwoje” (pod mechanikę sprzedażową):

„Teatr smakuje lepiej we dwoje. Zabierz kogoś: partnera, przyjaciela, mamę, kolegę z pracy. KAMBAK to żywe spotkanie i emocje, których nie da się obejrzeć ‘w tle’. (Tu wstaw: kod/benefit dla 2. osoby).” [45]

Wariant PR/lokalny (opis wydarzenia dla portali miejskich):

„Teatr KAMBAK (Wrocław) to zawodowy teatr integracyjny – na jednej scenie spotykają się aktorzy profesjonalni i aktorzy z niepełnosprawnościami. Repertuar łączy spektakle rodzinne,

muzyczne i tytuły dla dorosłych. KAMBAK stawia na bliskość z publicznością oraz dostępność (m.in. wybrane spektakle z PJM i audiodeskrypcją).” [46]

Kanały promocji i taktyki, które mają największą szansę „dowieźć” sprzedaż

Wrocławskie badania są tu bardzo jednoznaczne: **najpierw social media organizatorów (67%) i strona www (48%)**, potem rekomendacje znajomych i lokalne portale/grupy. [47] To sugeruje model dystrybucji treści i budżetów:

Kanały własne (www + social) powinny działać jak „sklep”, nie jak „gablotka”. Na stronie repertuaru warto konsekwentnie eksponować: rodzaj spektaklu (musical/komedia), tematykę (1 zdanie), czas trwania/wiek, cenę „od” oraz jasne piktogramy dostępności (PJM/AD/bez barier). To odpowiada temu, czym rzeczywiście kierują się widzowie przy wyborze (rodzaj i tematyka) oraz usuwa barierę „braku informacji”. [48]

W social mediach priorytetem są formaty „wyjaśniające w 5 sekund”: krótkie wideo (Reels), karuzele „co gramy w lutym” i posty „dlaczego warto” oparte o emocję („dla przyjemności”, „żeby coś poczuć”) oraz social proof (cytaty widzów/recenzji). To jest zbieżne z deklarowanymi celami chodzenia do teatru. [49]

Kanały lokalne: warto systematycznie dostarczać gotowe opisy do portali miejskich i kalendarzy wydarzeń oraz do grup tematycznych na Facebooku (które w badaniu wrocławskim są wskazywane jako źródło informacji). [50] W praktyce: jedna paczka materiałów na tytuł (opis 500 znaków + 2 zdjęcia + CTA + dostępność + cena od).

Partnerstwa społeczne i dostępnościowe: poradniki dostępności podkreślają, że promocja dostępnych wydarzeń powinna iść przez organizację osób z niepełnosprawnościami i że trzeba te relacje budować (nie jednorazowo „wysłać info”). [22] Kambak już ma naturalne środowiska partnerskie (WTZ, DPS, fundacje – co widać w opisach projektów); warto przekuć to w stały „pakiet partnerski” (newsletter B2B + grafiki + stałe hasło „kultura bez barier”). [51]

Taktyki cenowe do testów: ponieważ „cena” jest realnym czynnikiem hamującym wśród nie-bywających w teatrze we Wrocławiu, warto wdrożyć proste mechaniki redukujące koszt decyzji, zamiast globalnego obniżania cen. Wrocławski rynek pokazuje gotowe wzorce (zniżka dla 2. osoby, jasne stawki dla seniorów). [52]

Sugestie wizualizacji i grafik do kampanii

System graficzny Kambaku powinien wspierać trzy rzeczy: natychmiastowe „zrozumienie produktu” (jaki tytuł i jaki typ), natychmiastowe „zaufanie” (profesjonalizm) i natychmiastowe „poczucie otwartości” (inkluzja/dostępność). To wprost adresuje wrocławskie kryteria wyboru (rodzaj i tematyka) oraz bariery braku informacji. [28]

Najbardziej praktyczny zestaw kreacji: Kreacja „tytuł + typ + emocja” (np. MUSICAL / KOMEDIA / FAMILIJNY) z jednym zdaniem tematyki i krótkim cytatem widza/recenzji. Wrocławskie badanie pokazuje, że widz wybiera po rodzaju i tematyce, a „opinia znajomych” jest istotna, więc cytat działa jak substytut rekomendacji. [34]

Zestaw piktogramów dostępności (PJM, audiodeskrypcja, „bez barier”, „pies asystujący”) spójny we wszystkich materiałach: repertuar, plakat, wydarzenie FB, opis na portalu. Dobre praktyki dostępności zalecają m.in. tworzenie łatwo widocznej zakładki „Dostępność” i jasne oznaczanie usług, a nie „rodzajów niepełnosprawności”. [38]

Serie zdjęć portretowych „duety” (aktor z niepełnosprawnością + aktor zawodowy) w estetyce teatralnej, nie „reportażowej”. Wrocławskie materiały o Kambaku mocno podkreślają „spotkanie” i „jedną scenę”, więc ten motyw warto dosłownie pokazać, ale w języku sztuki, nie kampanii społecznej. [19]

[1] [a37] Kontakt

<https://kambak.pl/index.php/kontakt>

[2] [29] [43] Teatr

<https://kambak.pl/index.php/teatr>

[3] [15] Strona Główna

https://kambak.pl/index.php?id=65&option=com_sppagebuilder&view=page

[4] 400 stopni do obłędu | Kup bilet online - Ekobilet

<https://ekobilet.pl/teatr-kambak-7733/400-stopni-do-obledu-60804/616687-bilety-na-spektakl>

[5] „Przygody z Wyobrażonego Lasu” spektakl dla ...

https://www.wroclaw.pl/go/wydarzenia/teatr/1402641-przygody-z-wyobrazonego-lasu-spektakl-dla-najmlodszych-w-teatrze-kambak?utm_source=chatgpt.com

[6] [30] [42] [44] Strona Główna

https://kambak.pl/index.php?id=69&option=com_sppagebuilder&view=page

[7] Działalność teatrów i instytucji muzycznych w 2024 r.

https://stat.gov.pl/files/gfx/portalinformacyjny/pl/defaultaktualnosci/5493/13/9/1/dzialalnosc_teatrow_i_instytucji_muzycznych_w_2024_r.pdf

[8] [9] Aktywność kulturalna Polaków w 2024 roku Komunikat z badania

https://nck.pl/upload/2025/07/aktywnos-c-kulturalna-w-2024_komunikatnck.pdf

[10] [36] [45] Aktywność kulturalna Polaków w 2024 roku Komunikat z badania

<https://samorząd.gov.pl/attachment/840d0403-9cd6-412c-83d5-06f94f78bbe6>

[11] [12] [13] [14] [16] [18] [21] [28] [31] [32] [34] [41] [47] [48] [49] [50] [52] instytutkultury.pl

https://instytutkultury.pl/wp-content/uploads/2025/08/RAPORT_Kto-tu-jest-a-kogo-jeszcze-nie-ma-badania-scen-teatralnych.pdf

[17] [25] Teatr Dialogu | Wrocław

https://www.facebook.com/teatrdialogu/?locale=pl_PL&utm_source=chatgpt.com

[19] [20] [33] [35] [40] [46] Teatr KAMBAK | 30 Kreatywnych Wrocławia 2025

<https://www.wroclaw.pl/30-kreatywnych-wroclawia/2025/teatr-kambak>

[22] [38] Organizacja i promocja dostępnych wydarzeń

<https://aktywniobywatele.org.pl/wp-content/uploads/2022/10/Organizacja-i-promocja-dostepnych-wydarzen.pdf>

[23] Teatr 21

https://teatr21.pl/?utm_source=chatgpt.com

[24] Kontakt

https://teatredit.pl/kontakt/?utm_source=chatgpt.com

[26] Teatr Na Bruku | Wrocław

https://www.facebook.com/teatr.nabruku/?utm_source=chatgpt.com

[27] 8. Międzynarodowy Festiwal OPEN THE DOOR

https://teatrlaski.art.pl/festiwal/open-the-door/?utm_source=chatgpt.com

[39] Strona Główna

https://kambak.pl/index.php?id=56&option=com_sppagebuilder&view=page

[51] Strona Główna

https://kambak.pl/index.php?id=68&option=com_sppagebuilder&view=page