

Magdalena Warejko  <https://orcid.org/0000-0003-2916-4853>

e-mail: magdalena.warejko@gmail.com

Otrzymano/Received: 10.12.2020

Zaakceptowano/Accepted: 16.03.2021

Opublikowano/Published: 12.04.2021

Od instytucji publicznej do organizacji pozarządowej. Zmiana w zarządzaniu zespołem artystycznym na przykładzie Chóru Polskiego Radia

Abstract

From a Public Institution to a Non-Governmental Organization. Changes in the Management of an Artistic Team on the Example of the Polish Radio Choir

The article presents the process of organizational and financial changes taking place in the Polish Radio Choir since 2012. The author is looking for an answer to the following question: can the Polish system of public support for culture accommodate regular activities of an artistic team as part of an NGO? For the purposes of the article, a SWOT analysis has been carried out among the current staff of the team, which has made it possible to understand the effects of the changes. The outcome of the analysis (along with the author's commentary) is presented in the summary of the article.

Keywords: culture management, NGO, non-governmental organization, Polish Radio Choir, cultural policy, financing of culture, cultural institution, organizational change, artistic team

Słowa kluczowe: zarządzanie kulturą, NGO, organizacja pozarządowa, Chór Polskiego Radia, polityka kulturalna, finansowanie kultury, instytucja kultury, zmiana organizacyjna, zespół artystyczny

Wstęp

Chór Polskiego Radia to zespół z siedemdziesięcioletnią historią. Powstał w 1948 roku i do 2012 roku był etatowym zespołem artystycznym zarządzanym przez Polskie Radio SA. Od 2013 roku Chór działa w strukturach organizacji pozarządowej. Stało się tak, gdyż w 2012 roku Zarząd Polskiego Radia SA podjął uchwałę likwidującą zespół w ramach struktur radiowych. Decyzję tłumaczono względami ekonomicznymi: utrzymanie zespołu w strukturach PR SA kosztowało około 2–2,3 mln zł rocznie, co było zbyt wielkim wydatkiem dla Polskiego Radia wobec ciągle spadających wpływów z abonamentu radiowo-telewizyjnego. Należało szukać oszczędności, więc podjęto decyzję o likwidacji przedostatniego radiowego zespołu artystycznego, czyli Chóru (w 1995 roku w podobny sposób została rozwiązana Orkiestra Polskiego Radia i Telewizji w Krakowie).

Obecnie ostatnim zespołem radiowym istniejącym w strukturach radiowych jest Orkiestra Polskiego Radia w Warszawie (dawniej: Polska Orkiestra Radiowa). Istniejące dwa pozostałe dawne zespoły radiowe, czyli Narodowa Orkiestra Symfoniczna Polskiego Radia w Katowicach oraz poznańska Orkiestra Kameralna „Amadeus”, to zespoły o statucie instytucji kultury.

Dzięki umowie podpisanej pomiędzy nowo powstałą Fundacją Rozwoju Sztuki Sonoris oraz Polskim Radiem SA zostało zapewnione częściowe finansowanie zespołu. Pozostałą część kosztów miało pokrywać Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego (publiczną deklarację złożył ówczesny minister kultury i dziedzictwa narodowego Bogdan Zdrojewski). W ciągu kilku tygodni zawodowy zespół z ponad sześćdziesięcioletnią historią stał się projektem artystycznym i stanął w szranki do konkursów o dotacje.

Projekt, projekt, projekt. To hasło pojawia się w kulturalnych opowieściach od ponad 20 lat. Słowo „wytrych”, które wszyscy ludzie pracujący w sektorze kultury rozumieją. W omawianym przypadku „projektem” stała się repertuarowa działalność zespołu. Zrodził się więc problem identyfikacji zespołu – czy jest on projektem artystycznym (w potocznym rozumieniu mającym swój początek i koniec), czy działającą długofalowo instytucją kultury? Usunięty ze struktur radiowych zespół oddany został w zarządzanie nowo powołanej Fundacji Rozwoju Sztuki Sonoris, która była zobowiązana prowadzić działalność artystyczną zespołu¹.

Niniejszy artykuł opisuje zmianę, jaka została przeprowadzona w 2012 roku w zakresie organizowania działalności zespołu Chóru Polskiego Radia. Pytanie, na jakie będą się starała odpowiedzieć na koniec, związane jest z zarządzaniem kulturą na

¹ Od roku 2020 Chórem Polskiego Radia zarządza Fundacja Chór Polskiego Radia – Kraków, pozostając w takich samych relacjach z Polskim Radiem SA, jak istniejąca do 2019 roku Fundacja Rozwoju Sztuki Sonoris.

poziomie instytucjonalnym i brzmi: czy w polskim systemie publicznego wspierania kultury jest miejsce na prowadzenie regularnej działalności artystycznej w ramach projektowego wsparcia organizacji należącej do trzeciego sektora?

W pierwszej części artykułu przedstawiam historię zespołu Chóru oraz założenia strukturalne i organizacyjne Fundacji Sonoris, a także wnioski z raportów zarówno w zakresie działalności merytorycznej, jak i finansowej fundacji. Dokonuję również analizy konkursów dotacyjnych na poziomie centralnym i samorządowym, ze szczególnym uwzględnieniem Miasta Krakowa (gdzie Chór ma swoją siedzibę) i województwa małopolskiego. Druga część to wyniki badań własnych, przeprowadzonych z udziałem pracowników Chóru Polskiego Radia przy zastosowaniu analizy SWOT. Punktem wyjścia analizy, pokazującym dobre i złe strony przeprowadzonej reformy, była zmiana strukturalna, jaka nastąpiła w zespole w 2012 roku. Ponieważ jestem czynnym uczestnikiem pracy artystyczno-organizacyjnej Chóru, w tok narracji (dotyczącej szczególnie finansowania zespołu) wplecione zostały także moje doświadczenia zawodowe związane z przedmiotem analizy. Mam nadzieję, że przedstawione wnioski, z wykorzystaniem obserwacji uczestniczącej, dadzą pogląd na sytuację zespołu i będą podstawą do włączenia ich w toczącą się w Polsce debatę na temat konieczności zmian w systemie organizacji życia kulturalnego.

Przekształcenie Chóru Polskiego Radia

Chór Polskiego Radia powstał w roku 1948 w Krakowie, a jego założycielem oraz wieloletnim dyrygentem był Jerzy Gert. Słowa uznania niejednokrotnie sływały na ręce szefów zespołu zarówno ze strony melomanów, jak i najwybitniejszych postaci życia muzycznego w Polsce: Krzysztofa Pendereckiego, Henryka Mikołaja Góreckiego czy Wojciecha Kilara. Chór niejednokrotnie dokonywał prawykonań dzieł tych kompozytorów w Polsce i za granicą. Przez 64 lata zespół działał nieprzerwanie w strukturze Polskiego Radia, aż do roku 2012, kiedy Zarząd Polskiego Radia podjął decyzję o jego rozwiązaniu, motywując ją restrukturyzacją spółki oraz problemami finansowymi, związanymi ze zmniejszającymi się wpływami z abonamentu radiowo-telewizyjnego.

W momencie likwidacji zespołu Zarząd Polskiego Radia zadeklarował jednak wsparcie finansowe w określonej wysokości, pod warunkiem że zostanie znaleziona formuła prawna, która przejmie obowiązki organizacyjne nad zespołem. Warunkiem udzielenia wsparcia było również finansowanie nowej jednostki przez Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego oraz samorząd (Miasto Kraków i/lub Wojewoda Małopolski). Należy podkreślić, iż ani Zarząd Polskiego Radia, ani dyrekcje programów radiowych nie podjęły wówczas skutecznych działań w celu zinstytucjonalizowania zlikwidowanej jednostki.

Dosyć szybko² pojawiły się jednak oddolne inicjatywy (inspirowane przez artystów chórzystów) kontynuowania pracy Chóru Polskiego Radia w ramach organizacji pozarządowej. Wśród nich Fundacja Rozwoju Sztuki Sonoris opracowała projekt funkcjonowania zespołu zawodowego na podstawie trzech źródeł finansowania: środki publiczne (deklarowane przez ówczesnego ministra kultury na poziomie 700–800 tys. zł [Borkowska 2012]), umowa z Polskim Radiem SA (budżet na poziomie 500 tys. zł rocznie) oraz środki z działalności statutowej fundacji (nieodpłatnej, sponsoringu oraz odpłatnej, na przykład wykonywanie koncertów zleconych przez kontrahentów zewnętrznych). W październiku 2012 roku Fundacja Sonoris zawarła z Polskim Radiem SA czteroletnią umowę dotyczącą realizowania działalności koncertowej i nagraniowej przez Chór Polskiego Radia. Powierzono tym samym fundacji prawo dysponowania marką oraz obowiązek dbania o rozwój zespołu. Od stycznia 2013 roku, po przeprowadzeniu przesłuchań rekrutacyjnych, stworzony został od nowa zawodowy zespół chórалny, złożony w części z artystów zatrudnionych wcześniej przez Polskie Radio i wzmocniony przez dodatkowych artystów śpiewaków. Od tego momentu fundacja organizowała działalność Chóru Polskiego Radia na mocy ustawy o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej, uważając taki model za najlepszy dla zespołu zawodowego.

Chór i system projektowy

Prowadzenie zespołów artystycznych w formule organizacji pozarządowej nie jest pomysłem nowym. Istniejące za granicą zespoły muzyki dawnej to często grupy projektowe, które nie mając stałego zatrudnienia, „skrzykują” raz na jakiś czas najlepszych muzyków zawodowych, aby zagrać koncert, operę, trasę i inne. Specyfika prowadzenia działalności artystycznej w takiej formie wynika z zapotrzebowania rynku oraz z niemożności pozyskania stałego źródła finansowania. W podobny sposób funkcjonują polskie zespoły muzyki dawnej, na przykład orkiestra Arte dei Suonatori z Poznania od 1993 roku działa na zasadzie projektowej; podobnie Wrocławska Orkiestra Barokowa (od 2006) czy {OH!} Orkiestra Historyczna z Katowic (od 2012). Wyjątkiem w tym gronie jest istniejąca od 1970 roku krakowska Capella Cracoviensis, instytucja kultury Miasta Krakowa.

Można więc mówić o nielicznej grupie zawodowych zespołów muzycznych pracujących w trybie projektowym. Jako że muzyka dawna dopiero od niespełna trzech dekad na dobre podbija serca słuchaczy w Polsce, zespoły w tej grupie są dosyć młode stażem. Niezależnie jednak od tych inicjatyw zawodowy, klasyczny muzyk (bez względu na specjalizację) stara się o zatrudnienie na etat w instytucji

² Decyzja o likwidacji zespołu zapadła 23.02.2012 roku, w tym samym czasie zaczęto działać, aby powołać strukturę organizacji pozarządowej, która wzięłaby zespół pod swoje skrzydła.

kultury, co jest w pełni zrozumiałe, biorąc pod uwagę chociażby kwestie ubezpieczeń zdrowotnych czy społecznych.

W powyższym kontekście likwidacja i przekształcenie w 2012 roku zawodowego zespołu, jakim był Chór Polskiego Radia działający w ramach spółki Skarbu Państwa, jawi się jako ewenement organizacyjny, szczególnie że model finansowania organizacji pozarządowych, który funkcjonuje w Polsce, opiera się przede wszystkim na szerokim wsparciu państwa. Krystyna Rogaczewska definiuje go jako „model Europy Środkowo-Wschodniej”. Warunkowany jest on rodzimą tradycją oraz historycznymi zaszczytami. Społeczeństwa postkomunistyczne po upadku i rozpadzie ZSRR próbowały reaktywować sferę obywatelską właśnie przez działalność organizacji pozarządowych. Wykorzystywano do tego celu własne doświadczenia sprzed II wojny światowej oraz doświadczenia innych państw europejskich. W ten sposób powstał eklektyczny model NGO, stanowiący uzupełnienie działań państwa i zdany w dużej mierze na własną aktywność w zakresie finansowania [Rogaczewska 2015, s. 22–23].

Z kolei Dorota Ilczuk wśród słabości współczesnego systemu organizacji i finansowania kultury wymienia nierówne traktowanie uczestników rynku w procesie podziału środków publicznych na zadania celowe, niewystarczający system zachęt prawno-finansowych mogących zbudować i rozwinąć mecenat prywatny [Ilczuk 2017, s. 7]. Kolejna badaczka kultury, Dorota Jurkiewicz-Eckert, określa obecną politykę kulturalną państwa polskiego jako model „potransformacyjny: etatystyczno-dotacyjno-grantowy”, gdzie występuje niski poziom środków publicznych przeznaczanych na kulturę³, co gwarantuje względnie stabilne funkcjonowanie określonej liczby państwowych instytucji i programów, a jednocześnie deleguje do samorządów większość obowiązków w zakresie wsparcia kultury [Jurkiewicz-Eckert 2017, s. 6–7]. Polskie samorządy, dysponując 80% środków przeznaczanych na kulturę, dystrybuują je w formie dotacji podmiotowych dla instytucji kultury bez właściwego rozpoznania potrzeb sektora prywatnego i pozarządowego. Taki model funkcjonowania finansowania kultury nasila tak zwaną grantozę, „chorobę systemu finansowania publicznego, prowokującą mnożenie się fundacji i stowarzyszeń (...)” [Lewandowska 2015], uzależniającą funkcjonowanie sektora kultury od krótkoterminowych dotacji, co skutkuje brakiem stabilizacji i możliwości planowania długoterminowego [Jurkiewicz-Eckert 2017].

W praktyce okazuje się, że przywołany we wstępie do artykułu „projekt” można modyfikować – zarówno pod względem czasu trwania, jak i harmonogramu działań. Czy zatem aktualna sytuacja kultury w wymiarze organizacyjnym nie jest projekcją procesów twórczych i przekształceniem myślenia linearnego, długofalowego w myślenie krótkoterminowe? [Ćwikła 2016, s. 25].

³ W 2015 roku wydatki publiczne na kulturę *per capita* wynosiły 231,12 zł, co wynosi 0,48% PKB, zaś wydatki z budżetu państwa stanowiły 19% wydatków publicznych ogółem, czyli 0,62% całkowitego budżetu. Według: GUS. *Kultura 2015*.

Wspomniane autorki punktują nierówność w dystrybucji środków publicznych. Instytucja kultury zawsze będzie miała pierwszeństwo przed organizacją pozarządową, gdyż taki obowiązek nakłada na organizatora ustawa o organizowaniu i prowadzeniu działalności artystycznej [Ustawa 1991, art. 12]. Jednocześnie wiecznie niedofinansowane instytucje kultury zwierają szyki, aby pozyskiwać dodatkowe fundusze na swoją działalność, albo poprzez tworzenie stowarzyszeń i fundacji, albo wchodząc we współpracę z istniejącymi już podmiotami z trzeciego sektora (to rzadziej). Brak przejrzystych rozwiązań prawnych skutkuje tym, że o dotacje centralne aplikują z tego samego poziomu instytucje publiczne i organizacje trzeciego sektora [Lewandowska 2015], przy czym instytucje mają od początku lepszy start, chociażby z powodu posiadania środków własnych, zagwarantowanych dotacjami podmiotowymi.

Finansowanie

Aby w miarę dokładnie pokazać finanse Fundacji Sonoris, należy przedstawić szerszy kontekst sytuacji, w jakiej fundacja znajdowała się w 2012 roku, czyli w momencie przejmowania zespołu chóralnego. Kontekst ten dotyczy szczególnie możliwości pozyskania źródeł finansowania, jakie polski system daje organizacjom pozarządowym, w tym szczególnie źródeł centralnych i samorządowych. Kluczowym elementem, który spowodował podjęcie zobowiązań fundacji w zakresie prowadzenia Chóru, jest to, iż w 2012 roku zawarta została wspomniana wcześniej umowa z Polskim Radiem SA, na mocy której w ciągu czterech lat działalności (2013–2016) fundacja miała otrzymać łącznie 2 mln zł za sprzedaż praw licencyjnych do nagrań koncertowych i archiwalnych Chóru Polskiego Radia. Na podstawie umowy fundacja zobowiązywała się do utrzymania stałego w formule zatrudnienia – 24–36-osobowego zespołu chóralnego do wykonania rocznie określonej puli koncertów oraz nagrań archiwalnych⁴.

Zarząd Polskiego Radia publicznie deklarował kwotę wsparcia dla Chóru⁵ i taką kwotę utrzymał, wiążąc się umową z fundacją. Publiczną deklarację dotyczącą finansowego wsparcia zespołu złożył również ówczesny minister kultury Bogdan Zdrojewski, obiecując kwotę oscylującą w granicach 700–800 tys. zł rocznie [Borkowska 2012]. Warto dodać, że odchodzący ze struktur radiowych zespoły kosztował rocznie około 2–2,3 mln zł, mając na etatach 44 osoby, których podstawowe wynagrodzenie oscylowało w kwocie 1900–2300 zł brutto.

⁴ W momencie rozwiązania zespołu w 2012 roku na umowach o pracę zatrudniano 44 osoby – artystów śpiewaków – oraz 5–6 osób w kadrze zarządzającej i administracji.

⁵ Zob. <https://www.tvp.info/6753503/informacje/kultura/chor-polskiego-radia-j> [odczyt: 15.06.2019].

Przy stabilnej kwocie wynikającej z umowy zawartej między Fundacją Sonoris i Polskim Radiem oraz przy publicznych deklaracjach ministerialnych wydawało się, że takie przebudowanie zespołu będzie krokiem milowym w polskim systemie zarządzania kulturą. Niestety, tak się nie stało. Wielokrotnie (w latach 2014–2017) sygnalizowany w Ministerstwie Kultury i w Polskim Radiu deficyt w finansach Chóru Polskiego Radia pozostawał bez odzewu i bez propozycji rozwiązania systemowego.

Dzięki umowie zawartej pomiędzy Fundacją Sonoris i Polskim Radiem można było swobodnie finansować działalność zespołu przez około 6 miesięcy. Pozostałe 6 miesięcy co roku było organizowane w trybie „ratuj się, kto może”. Dlaczego tak się działo? Poniżej przedstawiam zestawienie dotyczące kosztów miesięcznego utrzymania zawodowego zespołu artystycznego, które da nam pogląd, o jakich kwotach rocznych możemy mówić.

Tabela 1. Zestawienie stałych kosztów działalności zespołu artystycznego Chóru Polskiego Radia w ramach Fundacji Rozwoju Sztuki Sonoris

Pozycja kosztów	Średnio miesięcznie	Rocznie
Wynagrodzenia artystów (24 artystów śpiewaków zatrudnionych na umowach o pracę i umowach-zleceniach)	77 000	924 000
Kierownictwo	12 000	144 000
Marketing, PR, czynności techniczne	3000	36 000
Obsługa księgowo-administracyjna	3000	36 000
Wynajem sali i biura	5000	60 000
Koszty administracyjne	1000	12 000
Razem roczne koszty stałe w ramach działalności:		1 212 000

Źródło: opracowanie własne na podstawie sprawozdań fundacji.

Z powyższego zestawienia wynika, iż średnio miesięczny koszt zespołu to około 101 tys. zł. Do powyższych kosztów należy doliczyć około 300 tys. zł rocznie na działalność artystyczną, w ramach której mieszczą się narzędzia konieczne do wykonywania pracy artystycznej, między innymi wypożyczenie nut, wypożyczenie instrumentów, opłaty ZAIKS, obsługa techniczna (sprzętowa: podesty, pulpity czy oświetlenie), honoraria dyrygentów występujących gościnnie, artystów, koszty promocji koncertów (druki, ekspozycja itd.), wynajem sal koncertowych i inne. Licząc więc łączne koszty miesięczne i roczne, dające finansową podstawę do działalności zespołu artystycznego, mamy kwotę ok. 1,5 mln zł rocznie, co daje 125 tys. zł miesięcznego kosztu działalności. Trzeba zwrócić uwagę, że rozwiązany w 2012 roku 40-osobowy zespół chóralny kosztował Polskie Radio 2 mln zł rocznie, tymczasem

na wolnym rynku koszt ten zmniejszył się o 500 tys. zł, co jest kwotą znaczną, choć biorąc pod uwagę milionowy budżet Polskiego Radia SA, wydaje się przysłowiową **kroplą w morzu**.

Poniższa tabela obrazuje, jak Fundacja Sonoris poradziła sobie z kosztami działalności i budżetami konkursowymi grantodawców.

Tabela 2. Zestawienie finansowania publicznego dla Fundacji Rozwoju Sztuki Sonoris w latach 2013–2017

Rok	Polskie Radio SA (umowa czteroletnia) (w zł)	MKiDN dotacje pozyskane w trybie konkursowym (w zł)	Inne dotacje (GMK, UMWM, IAM, IMiT) (w zł)	Łączny roczny budżet
2013	500 000	599 600	120 000	1 219 600
2014	500 000	400 000	195 000	1 095 000
2015	500 000	700 000	45 000	1 245 000
2016	500 000	700 000	95 000	1 295 000
2017	500 000	700 000	47 450	1 247 450

Źródło: opracowanie własne na podstawie sprawozdań fundacji.

Z zestawienia wynika, iż nie było jednego roku w działalności fundacji, w którym Chór miałby szansę pokryć z dotacji i grantów pełne koszty, co miało gwarantować przekształcenie Chóru PR w jednostkę pozarządową. Nawet jeśli w latach 2015–2017 budżet z Polskiego Radia i Ministerstwa osiągnął łącznie kwotę, o jakiej była mowa przy likwidacji i przekształceniu, to w latach 2013–2014 Chór działał „na kredyt”, rujnując budżet fundacji na kwotę 400 tys. zł rocznie.

Stabilność działalności na 5–6 miesięcy roku gwarantowało Polskie Radio zgodnie z obowiązującą umową. Budżet pozyskiwany w konkursach grantowych z MKiDN przez 5 lat działalności Fundacji oscylował w granicach 400–700 tys. zł, co destabilizowało pracę Chóru i powodowało niezwykle trudną sytuację finansową. „Łatanie” budżetu podstawowego było zadaniem karkołomnym dla zarządu i dyrekcji Chóru i udawało się to, z mniejszym lub większym sukcesem, poprzez działalność artystyczno-sprzedazową, poprzez udział w imprezach (festiwalach) i koncertach na zaproszenie kontrahentów zewnętrznych.

Fundacja Sonoris, jak czytamy w statucie, za główny cel⁶ działalności obrała sobie „wspieranie działalności Chóru Polskiego Radia”⁷. Statutowo fundacja dbała

⁶ Wpis do Krajowego Rejestru Sądowego nosi datę 28 czerwca 2012 r., <http://www.krs-online.com.pl/fundacjarozwoju-sztuki-sonoris-krs-755728.html> [odczyt: 15.06.2019].

⁷ Statut Fundacji dostępny jest na stronie <https://fundacjasonoris.org/statut/> [odczyt: 15.06.2019].

o rozwój sztuki chóralnej, kultywowanie światowego i polskiego dorobku muzycznego, działanie na rzecz tworzenia i rozwoju kameralistyki wokalne oraz zespołów chóralnych, wspieranie działalności badawczej i promowanie działalności fonograficznej itd. Działalność związana z prowadzeniem organizacyjno-finansowo-artystycznym Chóru Polskiego Radia była główną działalnością fundacji i skupiała się przede wszystkim na tym zakresie, nie rozwijając innych obszarów związanych z celami statutowymi. Z analizy raportów dotyczących działalności merytorycznej fundacji oraz raportów rocznych, przedstawianych Polskiemu Radiu jako jednostce nadzorującej fundację w zakresie działalności Chóru Polskiego Radia, wyłania się pozytywny obraz organizacji. W latach 2013–2017 zrealizowano ponad 105 koncertów, nagrano 10 płyt CD i rozpoczęto cykl nagrań *Opera omnia* Mikołaja Gomółki, obejmujący 10 płyt.

Niestety brak rozwiązań systemowych spowodował, iż Fundacja Rozwoju Sztuki Sonoris w momencie przejmowania Chóru Polskiego Radia nie miała żadnej pewności, że znajdują się jakiegokolwiek rozwiązania dotyczące prowadzenia pełnej, stałej działalności artystycznej w ramach organizacji pozarządowej.

Analiza zmiany strukturalnej

Zmiana wprowadzona w Chórze Polskiego Radia w latach 2012–2013 w zakresie zarządzania zespołem artystycznym była rewolucyjna. Pokazuje to badanie przeprowadzone z wykorzystaniem analizy SWOT wśród osób związanych z Chórem. Do udziału w badaniu zaproszeni zostali zarówno chórzyści, jak i przedstawiciele kadry zarządzającej nową jednostką artystyczną. Wnioski dotyczą zmian na kilku poziomach.

Zmiany na poziomie wewnętrznym

Zdaniem rozmówców mocną stroną było osobowe odświeżenie zespołu po wielu latach frustracji. Zatrudniono najlepszą na ówczesny czas dyrygentkę, panią Agnieszkę Franków-Żelazny, która wniosła nową jakość w zarządzanie zespołem artystycznym: wprowadziła przesłuchania do zespołu i w zespole, dokonała podziału na mniejsze zespoły i realizowała przesłuchania w kwartetach, położyła większy nacisk na samodzielną pracę w domu, określiła wymagania odnośnie do przygotowania na pierwszą próbę programu koncertu, poprawiła komunikację wewnątrz zespołu (funkcja menedżera zespołu) itp.⁸

⁸ Badania terenowe, wywiady z czerwca–sierpnia 2019 r., rozmówcy – osoby nr 1–6, materiały w dyspozycji autorki artykułu.

Zdaniem rozmówców reorganizacja i restrukturyzacja Chóru Polskiego Radia była konieczna z powodu atmosfery wewnątrz zespołu, spadającej jakości (fizyczna wydolność wokalisty często zmienia się z wiekiem), „kolesiostwa”, braku reformy po 1989 roku⁹. W tym kontekście mocną stroną wyjścia ze struktury Polskiego Radia SA było pozbycie się związków zawodowych, które według moich rozmówców były jedną z przyczyn upadku zespołu. Przyczyn likwidacji upatrują też w braku decyzyjności czy też słabości decyzyjnej ówczesnej dyrekcji Chóru oraz w typowo menedżerskim podejściu w Zarządzie Polskiego Radia SA¹⁰.

Za słabą i jednocześnie mocną stroną część rozmówców uznała likwidację zespołu, przekształcenie oraz oddanie w zarząd organizacji pozarządowej. Słabość wynikała z powierzenia zarządzania nowo powstałej fundacji, której członkowie założyciele nie mieli wcale bądź mieli niewielkie doświadczenie w prowadzeniu tego typu organizacji, a dodatkowo niektórzy z nich mieli nikłą świadomość branży kulturalnej. Powierzenie pierwszego zarządu fundacji osobom wywodzącym się z chóru było błędem – w ciągu niespełna roku zaczęły się konflikty i pojawiła się konieczność odejścia ówczesnej pani prezes, które niestety nastąpiło w podobnym czasie, co odejście z funkcji opiekuna / kierownika artystycznego pani Agnieszki Franków-Żelazny, która pracowała z zespołem niespełna rok (jesień 2012–grudzień 2013).

Błędem w realizacji strategii powstawania nowego zespołu wydaje się też podejście Polskiego Radia do nowej organizacji. Polskie Radio zagwarantowało roczne wsparcie Chóru na poziomie 500 tys. zł, ale – zdaniem jednego z rozmówców – nie zadało sobie trudu rzetelnego sprawdzenia kompetencji osób tworzących nową fundację, jak też nie zapewniło zespołowi systemowego i zarządczego wsparcia, jakie od początku było niezbędnym¹¹.

We wszystkich rozmowach podkreślano znaczenie „nowego rozdania” z lat 2012–2013 (i jednocześnie podkreślano swoje zaangażowanie emocjonalne w zespół). Połączenie trzonu śpiewaków ze starej struktury oraz nowych, zaangażowanych w ramach przesłuchań dawało nową jakość artystyczną. Wykształceni wokaliści, nowy system prowadzenia zespołu (który pozostał po odejściu Franków-Żelazny), system organizacji pracy (przesłuchania roczne, kwartety, zróżnicowany program) to główny powód, dla którego większość z nich nadal pracuje w zespole. Wyrażana przez rozmówców wola przebywania w środowisku sympatycznym, nieskłóconym, stawiającym na pierwszym miejscu jakość artystyczną – jest niejako zasługą odświeżenia struktur.

⁹ Badania terenowe, wywiady z lipca 2019 r., rozmówcy – osoby nr 1 i 4, materiały w dyspozycji autorki artykułu.

¹⁰ Badania terenowe, wywiad z sierpnia 2019 r., rozmówca – osoba nr 2, materiały w dyspozycji autorki artykułu.

¹¹ Badania terenowe, wywiad z lipca 2019 r., rozmówca – osoba nr 1, materiały w dyspozycji autorki artykułu.

Mimo pozytywnej energii artystycznej sytuacja finansowa fundacji była niepewna od samego początku. W latach 2013–2017 finanse organizacji były w ciągłym zagrożeniu. Śpiewacy, mając świadomość struktury, w której pracują, byli w stanie przyzwyczać się do labilności finansowej, jednak dla nich to wciąż okręt, który co prawda utrzymuje się na powierzchni, ale byle burza może go zatopić. Dbając o bezpieczeństwo finansowe swoje i swoich rodzin, członkowie zespołu uciekają na etaty do innych zespołów (od 2013 roku około 10 osób zrezygnowało z pracy w Chórze Polskiego Radia, co przy podstawowym składzie 24 osób daje rotację pracowników na poziomie niemalże 40%¹²), a kilkoro z nich łączy pracę etatową w chórze Filharmonii Krakowskiej z pracą w Chórze Polskiego Radia.

Powody, jakie podają, są wyłącznie finansowe – wciąż istnieje obawa, że okręt zatonie, etat w instytucji kultury jest dużo pewniejszy i stabilniejszy niż czasowe zatrudnienia artystów na półetatowych umowach o pracę bądź umowach cywilnoprawnych w organizacji pozarządowej. Niestety zmienność pracowników wpływa na planowanie strategiczne i nie daje możliwości długofalowego rozwoju zespołu. Jednocześnie dyrekcja artystyczna przy nieposiadaniu pracowników artystycznych na etatach ma związane ręce w zakresie wymagań formalnych (osoby zatrudnione na podstawie umów cywilnoprawnych zawsze mogą powiedzieć, że w dany dzień nie przyjdą do pracy, i nie muszą przedstawiać żadnych dokumentów potwierdzających nieobecność).

Zmiana na poziomie zewnętrznym

Funkcjonowanie w tak ogromnej instytucji, jaką jest Polskie Radio, wiązało się z ogromnymi obciążeniami biurokratycznymi, niezliczoną liczbą ścieżek służbowych, których przemierzenie było warunkiem podjęcia jakiegokolwiek decyzji, pomimo formalnej niezależności dyrekcji Chóru od struktur centralnych. Szansami związanymi z powierzeniem zespołu w zarząd organizacji pozarządowej były: większa niezależność od Polskiego Radia – w zakresie programowym, mobilność zespołu oraz nieskrępowanie formalnościami związanymi z prowadzeniem instytucji kultury bądź jednostki podległej Polskiemu Radiu.

Likwidacja Chóru w ramach Polskiego Radia przyczyniła się bardzo negatywnie do odbioru marki zespołu, co podkreślali wszyscy moi rozmówcy. W polskim środowisku muzyki klasycznej do dziś pamięta się „afery”, jaką było rozwiązanie chóru w 2012 roku. Nawet obecnie – pomimo działania nowej struktury – powtarza się pytanie: chór działa? Przecież go rozwiązali!¹³ Moim zdaniem świadczą to o tym, że

¹² Badania terenowe, wywiad z sierpnia 2019 r., rozmówca – osoba nr 2, materiały w dyspozycji autorki artykułu.

¹³ Ibidem.

w świadomości odbiorców i członków rynku muzycznego silnie zakorzenione jest myślenie, iż jedyną i stabilną organizacją artystyczną jest publiczna instytucja kultury.

Z przeprowadzonych wywiadów wynika również, że osoby, które tworzyły Fundację Sonoris w pierwszym okresie, nie były zainteresowane kultywowaniem dawnej marki i bardziej zależało im na szybkim stworzeniu określonej liczby miejsc pracy niż na rozwoju artystycznym. Dopiero po pewnym czasie Zarząd Fundacji doszedł do wniosku, że najbardziej wartościowa jest marka i nazwa zespołu oraz przynależność do korzeni i dziedzictwa kulturowego. Jak wielokrotnie okazało się w trakcie ostatnich lat działalności (szczególnie za granicą), marka Chóru Polskiego Radia jest nadal silna, kojarzy się z wysoką jakością i profesjonalizmem. Błędem więc wydaje się nieprzywiązywanie należytej wagi do tego na początku przemian i próba odżegnywania się od historii¹⁴.

Szansą dla byłego i obecnego zespołu chóralnego jest według wszystkich rozmówców położenie geograficzne. Zespół od początku rezydował w Krakowie. Tutaj powstał w 1948 roku. Z tym miastem jest związany nieprzerwanie od ponad 70 lat. W ciągu ostatnich dwóch dekad Kraków jako miasto kultury bardzo się rozwinął, szczególnie w zakresie festiwalu oraz budynków z przeznaczeniem kulturalnym. Dzięki takim możliwościom zespół trwale wiąże się artystycznie z Krakowem, uczestnicząc regularnie w co najmniej trzech festiwalach o międzynarodowej renomie, jak i poszerzając swoje propozycje repertuarowe, które mogą być prezentowane, obok wewnątrz kościelnych, także w nowoczesnych salach (muzea, centra kongresowe i inne).

Szansa geograficzna jest niestety również zagrożeniem – będąc daleko od głównej siedziby Polskiego Radia SA w Warszawie, zespół jest niejako na uboczu centrum wydarzeń i kluczowych rozmów, w tym przede wszystkim kluczowych dla jego rozwoju. Niestety jest to duży minus w działalności i wiąże się szczególnie z ostatnimi szansami i zagrożeniami, jakie stoją przed zespołem.

Podsumowanie

Od ośmiu lat, wobec kolejnych zmian kierownictwa na szczeblach centralnych i samorządowych (wybory, roszczenia stanowisk, czasem kilkukrotna w ciągu roku), istnieje konieczność ciągłego tłumaczenia „o co tak naprawdę chodzi” w prowadzeniu tego zespołu i na jakich zasadach powinno się to odbywać.

Brak stałego zakorzenienia w strukturach administracyjno-finansowych Miasta Kraków oraz MKiDN destabilizuje zespół – w perspektywie planów artystycznych i rozwoju członków zespołu. Na to niestety nakładają się sprawy związane z głównym zleceniodawcą Chóru, Polskim Radiem SA, które przez lata blokowało dostęp

¹⁴ Badania terenowe, wywiad z czerwca–sierpnia 2019 r., rozmówcy – osoby nr 1 oraz 3–6, materiały w dyspozycji autorki artykułu.

do pozyskania sponsora strategicznego, tłumacząc się koniecznością zachowania czystości marki¹⁵. Do tego dochodzą ciągle problemy polskiej kultury związane z brakiem statusu mecenasa wśród prywatnych donatorów, wynikające z ciągłego rozwoju świadomości tych potencjalnych osób i organizacji w zakresie konieczności inwestowania w kulturę jako w dobro ponadczasowe.

Pytanie badawcze, jakie zadałam na początku artykułu, brzmiało: czy w polskim systemie publicznego wspierania kultury jest miejsce na prowadzenie regularnej działalności artystycznej w ramach projektowego wsparcia organizacji należącej do trzeciego sektora?

Według mnie odpowiedź brzmi: tak, ale – ale muszą zostać stworzone konkretne rozwiązania systemowe, które pozwolą na taką działalność, z pełnym zatrudnieniem artystów na dłuższe okresy niż jeden rok i z gwarancją ich praw jako pracowników. Koniecznym jest zatem jak najszybsze wprowadzenie zmian w zakresie finansowania organizacji pozarządowych, z możliwością podpisania umów wieloletnich (5–7 lat) czy z możliwością finansowania stałych elementów działalności. Konieczne jest również wprowadzenie ewaluacji dotychczasowych działań artystycznych – zarówno w zakresie działań instytucji kultury, jak i organizacji NGO¹⁶. Pochylenia nad tematem i rewizji wymaga też dystrybucja środków na kulturę, szczególnie w zakresie wspierania podmiotów mających statut instytucji kultury, jak również w zakresie wysokości środków przeznaczanych dla organizacji NGO w konkursach grantowych.

Zmiany te powinny być wprowadzone zarówno w instytucjach dysponujących środkami na poziomie samorządowym, jak i centralnym. Sygnalizowany za Dorotą Jurkiewicz-Eckert model NGO „potransformacyjny i etatystyczno-dotacyjno-grantowy” powinien – w mojej opinii – zacząć zmieniać się w model obywatelski, decentralistyczny, gdzie współudziałowcem rzeczywistości kulturalnej w Polsce jest każdy z jej obywateli – na wzór modeli anglosaskich. Takie działania wymagają przede wszystkim edukacji, zmiany sposobu myślenia i budowania zaufania do działalności obywatelskiej. Jeśli w krótkim czasie udałoby się wypracować odpowiednie metody związane z zarządzaniem i finansowaniem takich organizacji jak Chór Polskiego Radia, byłby to przykład wzorcowej zmiany i realnej innowacji w kulturze. Jeśli jednak utkniemy po raz kolejny na kilka lat na rozważaniach teoretycznych, Chór Polskiego Radia przestanie istnieć i będzie negatywnym przykładem dla ewentualnych późniejszych prób przeprowadzania reform w prowadzeniu zespołów artystycznych.

¹⁵ Badania terenowe, wywiad z sierpnia 2019 r., rozmówca – osoba nr 2, materiały w dyspozycji autorki artykułu.

¹⁶ Ekwiwalent reklamowy marki „Chór Polskiego Radia” za rok 2017 został wyceniony na 2,9 mln zł, raport Instytutu Monitorowania Mediów, materiał w dyspozycji autorki pracy.

Bibliografia

- Borkowska E. (2012), *Minister kultury chce wesprzeć Chór Polskiego Radia w Krakowie*, „Rzeczpospolita”, 1.03 [odczyt: 19.07.2019].
- Ćwikła M. (2016), *Projekt to jest projekt. Specyfika zarządzania projektami kulturalnymi na przykładzie tworzenia koprodukcji teatralnych*, Kraków: Wydawnictwo Attyka.
- Ilczuk D. (2017), *Reforma sektora kultury. Ogólnopolska Konferencja Kultury*, Warszawa: Uniwersytet SWPS.
- Jurkiewicz-Eckert D. (2017), *Polityka kulturalna Polski 1989–2017*, materiały projektu CURRICULA.
- Lewandowska K. (2015), *Nie taki grant straszny*, Narodowe Centrum Kultury, <https://nck.pl/szkolenia-i-rozwoj/projekty/kultura-sie-liczy-/blog/nie-taki-grant-straszny> [odczyt: 23.05.2019].
- Portal informacyjny TVP Info, <https://www.tvp.info/6753503/informacje/kultura/chor-polskiego-radia-j> [odczyt: 15.06.2019].
- Rogaczewska K. (2015), *Organizacje pozarządowe w polityce międzynarodowej*, Wrocław: Uniwersytet Wrocławski, http://www.repozytorium.uni.wroc.pl/Content/79822/E-book_formatka_repozytorium_Rogaczewska.pdf [odczyt: 20.05.2019].
- Ustawa z dnia 25 października 1991 r. o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej (Dz.U. 1991 nr 114 poz. 493, z późn. zm.).