

Joanna Szulborska-Łukaszewicz

ZARZĄDZANIE PUBLICZNĄ INSTYTUCJĄ KULTURY W POLSCE – MISJA A EKONOMIKA

SŁOWA KLUCZE: publiczna instytucja kultury, misja publicznej instytucji kultury, ekonomika kultury, powołanie dyrektora instytucji kultury, zarządzanie instytucją kultury, zadania własne gminy

KEY WORDS: public culture institution, mission of the public culture institution, culture economics, appointment of the head of the culture institution, management of the culture institution, duties of the local government

Abstract

BETWEEN THE MISSION AND ECONOMY. THE MANAGEMENT OF THE PUBLIC CULTURE INSTITUTION IN POLAND

This article is a continuation of the considerations undertaken by the author in the text “Cultural Institutions in Poland – the nature of their organization and financing” [published in the on-line version of „Zarządzanie w Kulturze” 2012, nr 13, z.4, pp. 305–328, Krakow 2012, <http://www.wuj.pl/page,art,artid,1303.html>], where the analysis of the concept of “culture institution” relating to the public sector was carried out. This article focuses on the management of the culture institution, analyzing the impact of the organizer on the mission of the institution, by appointing a director or entrusting the management to an external entity. The author analyzes the relationship between the culture institution and its organizer, asking questions about the possibility of reconciling the effective implementation of the statutory tasks of the institution with the principles of the market economy.

W artykule *Instytucje kultury w Polsce – specyfika ich organizacji i finansowania*¹, opierając się na zapisach ustawy o organizowaniu i prowadzeniu działalności

¹ J. Szulborska-Łukaszewicz, *Instytucje kultury w Polsce – specyfika ich organizacji i finansowania*, „Zarządzanie w Kulturze” 2012, nr 13, z. 4, s. 305–328, published online December 10, 2012, <http://www.wuj.pl/page,art,artid,1303.html> [odczyt: 20.03.2013].

kulturalnej², przeprowadziłam analizę pojęcia „instytucja kultury”. Przedstawiłam podstawowe cechy wyróżniające tego typu podmioty wśród innych działających w sektorze kultury, specyfikę ich działania, sposób uzyskiwania osobowości prawnej, a także podstawowe funkcje organizatora wobec powoływanej instytucji kultury, wynikające z zapisu art. 12 ustawy o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej³. W niniejszym artykule skupiam się na kwestiach zarządzania instytucją kultury, analizując wpływ organizatora na realizację misji instytucji, m.in. poprzez powołanie jej dyrektora bądź powierzenie zarządzania zewnętrznemu podmiotowi. Analizuję wzajemne relacje pomiędzy organizatorem a powołaną przez niego instytucją kultury, stawiając pytanie o możliwość pogodzenia efektywnej realizacji zadań statutowych z zasadami ekonomiki w warunkach gospodarki rynkowej.

Powoływanie dyrektora instytucji kultury

Obowiązkiem organizatora jest powołanie dyrektora instytucji kultury. Powołanie dyrektora może nastąpić przez konkurs lub mianowanie, z pominięciem konkursu. Dyrektor samodzielnie zarządza instytucją kultury, odpowiada za stan finansów instytucji, za powierzone mu mienie i reprezentuje instytucję na zewnątrz⁴.

Ze względu na pogłębiające się z roku na rok problemy sektora finansów publicznych i wynikającą stąd konieczność godzenia misji instytucji z wynikiem finansowym, od lat trwa dyskusja, czy dyrektor instytucji kultury, szczególnie instytucji artystycznej, powinien być artystą/animatorem kultury czy menedżerem. Zdania są tutaj podzielone⁵. Jak pokazuje praktyka, w wielu wypadkach dyrektor naczelny pełni jednocześnie funkcję dyrektora artystycznego, np. w Teatrze im. Juliusza Słowackiego w Krakowie (Krzysztof Orzechowski) czy do niedawna w Filharmonii Kra-

² Ustawa z dnia 25 października 1991 r. o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej [tj. Dz.U. z 2012 r., poz. 406].

³ Tamże.

⁴ Tamże, art. 17.

⁵ Burzliwą debatę na ten temat rozpoczął wicemarszałek województwa dolnośląskiego, Radosław Mołoń, ogłaszając 15 marca 2012 r. podczas konferencji prasowej, że „najpóźniej od stycznia 2013 Operą Wrocławską, Teatrem Polskim we Wrocławiu i Teatrem im. H. Modrzejewskiej w Legnicy zaczną kierować menedżerowie, którym będą podlegać szefowie artystyczni” (zob.: J. Cieślak, *Marszałek degraduje artystów*, „Rzeczpospolita” nr 67 z 20 marca 2012 r.). Zakwestionowano zasadność tego typu działań, podjętych pod pretekstem zapisów znowelizowanej ustawy o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej (Ustawa z dnia 31 sierpnia 2011 r. o zmianie ustawy o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej oraz niektórych innych ustaw, Dz.U. Nr 207 z 30 września 2011 r., poz. 1230), szczególnie iż miały one dotyczyć znakomicie funkcjonujących instytucji kultury. Cieślak podkreśla, iż „Szefowie dolnośląskich instytucji należą do krajowej czołówki. Są dyrektorami naczelnymi i artystycznymi. Ewa Michnik wprowadziła Operę we Wrocławiu na europejski poziom. Teatr Polski pod dyrekcją Krzysztofa Mieszkowskiego jest uważany za najważniejszą scenę dramatyczną w kraju. Dzięki Jackowi Głombowi legnicki teatr wszedł do artystycznej pierwszej ligi” (tamże).

kowskiej im. Karola Szymanowskiego (Paweł Przytocki)⁶. Często dyrektor naczelny skupia się na sprawach artystycznych i strategicznych, administrowanie zaś pozostawia swojemu zastępcy⁷.

Dyrektor instytucji kultury, jej menedżer, nawiązując do porównania Petera Druckera, jest niczym dyrygent orkiestry symfonicznej – „dzięki jego wysiłkom, wizji i przywództwu partię poszczególnych instrumentów tworzą [...] żywą muzyczną całość” zamiast kakafonii dźwięków⁸. Dyrygent korzysta jednak „z partytury; jest tylko interpretatorem”⁹. Menedżer jest nie tylko dyrygentem, ale i kompozytorem, wobec czego, opierając się na posiadanych siłach i zasobach, powinien osiągnąć optymalny poziom efektywności¹⁰. Menedżer musi wobec tego mieć wizję, jak zarządzać daną instytucją kultury, i będąc świadomym jej zasobów oraz potencjału, musi koordynować i harmonizować wszystkie obszary decydujące o ostatecznej kondycji instytucji kultury. Są one następujące: zarządzanie produktami i usługami (w tym procesem ich produkcji), zarządzanie kapitałem ludzkim, organizacja i zarządzanie pracą. Nie może powiedzieć, że „przejdziemy przez most, kiedy do niego dojdziemy. Musi przygotować się do przejścia przez wiele odległych mostów, a nawet zadbać o ich wybudowanie, zanim do nich dojdzie”¹¹.

Dyrektora instytucji kultury powołuje się na czas określony¹² (na okres od trzech do pięciu sezonów artystycznych w przypadku instytucji artystycznych oraz

⁶ W sierpniu wyłoniono dyrektora naczelnego Filharmonii Krakowskiej. 23 października została podjęta uchwała zarządu Województwa Małopolskiego w tej sprawie. Zob.: T. Handzlik, *Nowy dyrektor Filharmonii Krakowskiej – Bogdan Tosza*, „Gazeta Wyborcza” z 7 sierpnia 2012 r.; A. Małatyńska-Stankiewicz, *Bogdan Tosza dyrektorem Filharmonii Krakowskiej*, „Dziennik Polski” z 24 października 2012 r., nr 249, s.12.

⁷ Według danych zawartych w *Raporcie o stanie teatru*, stanowiska dyrektora artystycznego i naczelnego (stan na rok 2000) były połączone w 35 polskich teatrach dramatycznych, w tej liczbie 21 dyrektorów pełniących jednocześnie funkcję dyrektora naczelnego i artystycznego to z zawodu reżyserzy, pozostali to aktorzy i reżyserzy, tylko dwie osoby nie uprawiały zawodów artystycznych. W 24 teatrach dramatycznych występowała osobna funkcja dyrektora naczelnego, przy czym tylko cztery osoby zajmujące to stanowisko były praktykami, dziewięć to osoby z wykształceniem humanistycznym, trzy z wykształceniem prawniczo-administracyjnym, trzy – po studiach ekonomicznych. Zob. *Dyrektorzy teatrów* [w:] A. Rozhin (red.), *Raport o stanie teatru*, Warszawa 2001, s. 135–137. Ciekawa praca licencjacka na temat łączenia funkcji dyrektora naczelnego i artystycznego została obroniona na Wydziale Zarządzania i Komunikacji Społecznej UJ (w Instytucie Kultury) w roku akademickim 2011/2012. Jej autorką jest Magdalena Ślósarczyk. Zob.: M. Ślósarczyk, *Stanowisko dyrektora naczelnego i artystycznego w muzycznej instytucji kultury*, praca licencjacka pod kierunkiem dr J. Szulborskiej-Lukaszewicz, Kraków 2012, 78 s.

⁸ P.F. Drucker, *Praktyka zarządzania*, Kraków 1998, s. 365–366.

⁹ Tamże.

¹⁰ Tamże, s. 366.

¹¹ Tamże s. 366–367.

¹² Do końca ubiegłego roku, do czasu wejścia w życie znowelizowanych zapisów ustawy o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej, dyrektorów wszystkich instytucji kultury można było powołać na czas określony bądź nieokreślony. Większość dyrektorów instytucji kultury była zatrudniana na czas nieokreślony. W dyskusjach publicznych, szczególnie po Kongresie Kultury Polskiej w 2009 r., coraz częściej zaczęły pojawiać się głosy krytyki dożywotniego pełnienia funkcji dyrektora, upatruje się w tym przyczynę uniemożliwiającą dynamiczny rozwój instytucji.

od trzech do siedmiu lat w przypadku pozostałych instytucji, „po zasięgnięciu opinii związków zawodowych działających w danej instytucji kultury oraz stowarzyszeń zawodowych i twórczych właściwych ze względu na rodzaj działalności prowadzonej przez instytucję” (art. 15 ust. 1–2). W przypadku wyłaniania kandydata przez konkurs nie jest konieczne zasięgnięcie opinii związków zawodowych, ich przedstawiciele są bowiem reprezentowani w składzie komisji konkursowej (dwóch przedstawicieli zakładowych organizacji związkowych i dwóch przedstawicieli stowarzyszeń zawodowych lub twórczych, właściwych ze względu na zakres działania tej instytucji kultury)¹³.

Dyrektora państwowej instytucji kultury organizator powołuje i odwołuje po uzyskaniu zgody ministra właściwego ds. kultury i ochrony dziedzictwa narodowego. W przypadku ponownego powoływania na stanowisko dyrektora państwowej instytucji kultury tej samej osoby, organizator także musi zasięgnąć opinii ministra ds. kultury i ochrony dziedzictwa narodowego.

W przypadku samorządowych instytucji kultury, Rozporządzeniem Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego z dnia 26 lipca 2012 roku, został przyjęty wykaz tych instytucji kultury podległych samorządom, w których wyłonienie kandydata na stanowisko dyrektora powinno następować w wyniku konkursu¹⁴. W uzasadnionych przypadkach minister może wyrazić zgodę na pominięcie trybu konkursowego w przypadku instytucji samorządowych znajdujących się w wykazie.

Sposób organizacji i tryb przeprowadzania konkursu na dyrektora instytucji kultury, zasady powoływania członków komisji i zakres jej działania precyzują – zgodnie z art. 16 ust. 3 ustawy o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej – zapisy

„[...] kiedy są kilkuletnie kontrakty, ludzie nie wiążą się na całe życie z jednym miejscem”. D. Jarecka, *Po co nam konkursy*, „Gazeta Wyborcza” z 18 stycznia 2010 r. Zob. także: *List otwarty do Prezydenta Miasta Krakowa*, podpisany 29 października 2009 r. przez 200 przedstawicieli środowiska kultury, w tym Wilhelma Sasnała i Martę Deskur. („Sygnatariusze apelują o transparentność przy podejmowaniu decyzji” dotyczących losu instytucji kultury i „dbania o interes publiczny, w szczególności, jeśli chodzi o obsadę funkcji kierowniczych w Galerii Sztuki Współczesnej »Bunkier Sztuki« oraz w powstającym wówczas Muzeum Sztuki Współczesnej”), http://www.indeks73.pl/pl_aktualnosci,_20,_729.php [odczyt: 15.10.2012]. Powołano Obywatelski Komitet na rzecz Przejrzystości w Polityce Kulturalnej Krakowa. „Celem naszego działania jest próba stworzenia takich warunków formalno-prawnych, aby instytucje zajmujące się promowaniem sztuki współczesnej, jak i jej reprezentacją, utrzymywały wysoki poziom, godny konkurencji europejskiej, dynamiczny i energiczny rozwój, idący razem z wymogami czasu i zmianami zachodzącymi w świecie sztuki. **Na stanowiska dyrektorskie, do tej pory w wielu placówkach, nominacje zapewniały niejako dożywotnie pełnienie funkcji, co uniemożliwia dynamiczny rozwój jakichkolwiek instytucji ds. kultury**” [podkreśl. – J. Sz.-Ł.]. „Samoorganizacja środowiska kultury” dok. elektr. z 18 grudnia 2009 r., http://www.indeks73.pl/pl_aktualnosci,_20,_746.php [odczyt: 15.10.2012]. Głosy nt. funkcji dyrektorów znajdziemy także w raporcie *Diagnoza mazowieckich domów kultury – Najważniejsze wnioski z badań [w:] Zoom na domy kultury*, Towarzystwo Inicjatyw Twórczych „ę”, Warszawa 2009, s. 31–57.

¹³ Art. 16 ust. 4 ustawy o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej.

¹⁴ Rozporządzenie Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego z dnia 26 lipca 2012 r. w sprawie wykazu samorządowych instytucji kultury, w których wyłonienie kandydata na stanowisko dyrektora następuje w wyniku konkursu, Dz.U. z 2012 r., poz. 889.

specjalnego rozporządzenia Ministra Kultury w sprawie organizacji i trybu przeprowadzania konkursu na kandydata na stanowisko dyrektora instytucji kultury¹⁵.

Choć formuła konkursu wydaje się najlepszą, czytelną i przejrzystą procedurą wyłaniania kandydata na dyrektora, to – jak słusznie zauważyła Dorota Jarecka – konkursy nie są celem samym w sobie, stanowią istotne narzędzie w budowaniu społeczeństwa obywatelskiego. Hanna Wróblewska podkreśla z kolei, że „konkurs to moment, w którym może pojawić się dyskusja o programie galerii czy muzeum, to sposób na wyjście do opinii publicznej”¹⁶. Czy władzom samorządowym zależy jednak na wspieraniu rozwoju społeczeństwa obywatelskiego? Na inicjowaniu publicznej debaty wokół misji i zadań miejskiego ośrodka czy muzeum regionalnego? Obsadzanie wolnych stanowisk kierowniczych bez rozgłosu i poza konkursem zdaje się temu przeczyć¹⁷.

Dwustronna akceptacja warunków organizacyjno-finansowych

Nowym wymogiem, obowiązującym od początku roku 2012, jest konieczność zawarcia odrębnej pisemnej umowy pomiędzy kandydatem na dyrektora a organizatorem, w której strony określą (i akceptują) warunki organizacyjno-finansowe działalności instytucji kultury oraz program jej działania. W umowie powinny być uwzględnione plany merytorycznej działalności instytucji, zaproponowane przez kandydata, dostosowane do możliwości finansowych (poziom dotacji) organizatora i potencjału instytucji w zakresie wypracowania przychodów własnych. Odмова podpisania umowy przez kandydata na stanowisko dyrektora powoduje niepowołanie go na to stanowisko. Wzór takiej umowy został zaproponowany przez autora publikacji *Nowelizacja przepisów o działalności kulturalnej*¹⁸. Piotr Wieczorek proponuje, aby umowa uwzględniała dane dotyczące stanu zatrudnienia w instytucji, informację o obiektach, w których instytucja prowadzi działalność, wysokość dotacji przedmiotowej na dany rok budżetowy z zastrzeżeniem, że powinna być nie mniejsza

[...] niż środki niezbędne na wynagrodzenia i uposażenia, składki na ubezpieczenie społeczne i Fundusz Pracy, inne składki i opłaty obligatoryjne oraz płatności wynikające ze zobowiązań zaciągniętych w latach poprzednich, a ponadto środki niezbędne do rozpoczęcia i prowadzenia działalności kulturalnej oraz do utrzymania” [obъекtów – J.Sz.-Ł.], [...] które zostały wydzielone z gminnego zasobu nieruchomości i przekazane instytucji na własność¹⁹.

¹⁵ Rozporządzenie Ministra Kultury z dnia 30 czerwca 2004 r. w sprawie organizacji i trybu przeprowadzania konkursu na kandydata na stanowisko dyrektora instytucji kultury (Dz.U. z 2004 r. Nr 154, poz. 1629).

¹⁶ D. Jarecka, *Po co nam konkursy...*

¹⁷ Zmiany na stanowiskach dyrektora Nowohuckiego Centrum Kultury i Centrum Kultury „Dworek Białoprądnicki” (2012) czy wcześniej Ośrodka Kultury im. C.K. Norwida (2008).

¹⁸ P. Wieczorek, *Nowelizacja przepisów o działalności kulturalnej. Komentarz do zmian*, Sieradz 2011.

¹⁹ Tamże, s. 60.

W umowie powinny się także znaleźć zapisy określające, w jakim terminie będzie ustalana corocznie dotacja na kolejny rok budżetowy (w przypadku instytucji artystycznych rok obejmujący część dwóch sezonów artystycznych) oraz informacje dotyczące możliwości uzyskania dotacji celowej.

Dość szczegółowy wzór umowy zawieranej pomiędzy dyrektorem instytucji kultury a jej organizatorem został także zaproponowany przez Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego²⁰. Wzór załącznika nr 2, stanowiącego przykładowy zapis warunków organizacyjno-finansowych, obejmuje obowiązki dyrektora wyliczone w osiemnastu punktach oraz obowiązki organizatora – ograniczone do nieco rozbudowanego zapisu, powielającego jednak treść artykułu 12 ustawy o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej, który zobowiązuje organizatora do zapewnienia instytucji środków niezbędnych do prowadzenia działalności kulturalnej, a także obiektów, w których ta działalność jest prowadzona. W pięciu podpunktach wyliczono różne możliwe rodzaje dotacji (podmiotowej i celowych), w szóstym zaś podpunkcie (f) znalazł się zapis, iż dotacja powinna być przelewana na konto zgodnie z przyjętym harmonogramem. W punkcie drugim, umieszczonym wprawdzie pod punktem „obowiązki organizatora”, zaproponowano zapis, który nie nakłada na organizatora obowiązku, a tylko dopuszcza możliwość, że w szczególnych okolicznościach dyrektor może wnioskować o przelanie transzy dotacji w wysokości lub w terminie innym niż to zostało zaplanowane w harmonogramie²¹. Zapisy te w żaden sposób nie chronią stabilności finansowej instytucji kultury, mogą natomiast – w ekstremalnych przypadkach – stać się przyczynkiem do zmuszania dyrektorów do wnioskowania o zmiany w harmonogramach przelewów na korzyść organizatora²².

Oba wzory rozmiągają się, według mnie, z ideą, która przyświecała powstaniu takiego zapisu w przedmiotowej ustawie. Miał on być gwarancją finansowej stabilności polskiej instytucji kultury²³. W trakcie prac nad strategią rozwoju kultury w Krakowie jednym z najistotniejszych problemów, jaki pojawił się w dyskusjach, była kwestia planowania budżetów instytucji kultury – postulowano wprowadzenie pla-

²⁰ Przykładowa umowa w sprawie warunków organizacyjno-finansowych działalności [...] wraz z załącznikiem [pliki do pobrania]: <http://www.mkidn.gov.pl/pages/strona-glowna/ministerstwo/pytania-i-odpowiedzi/przyklady-niektorych-dokumentow-pomocnych-w-biezacej-pracy/umowa-w-sprawie-warunkow-organizacyjno-finansowych.php> [odczyt: 15.10.2012].

²¹ Załącznik nr 2, tamże.

²² W Krakowie zaistniała już w roku 2009 absurdalna sytuacja, kiedy – ze względu na brak środków finansowych – organizator polecił dyrektorom instytucji kultury wystąpić z wnioskami o zmniejszenie dotacji. Zob. A. Małatyńska-Stankiewicz, *Proszę o... mniej*, „Dziennik Polski” z 9 września 2009 r.

²³ W swoim projekcie zmian w sektorze kultury już Andrzej Celiński podkreślał, że kontrakt pomiędzy organizatorem a dyrektorem instytucji „opisujący zakres wzajemnych zobowiązań i ustaleń” powinien dawać instytucji wieloletnie gwarancje finansowe. Zob.: A. Celiński, *Projekt zmian organizacji i finansowania kultury*, materiał powielony (w dyspozycji autorki), s. 16.

nów budżetowych dla instytucji kultury w perspektywie dłuższej niż rok budżetowy²⁴. Podobny wniosek pojawił się w badaniach poznańskich instytucji²⁵.

W kontekście powoływania kandydata na czas określony (3–5 sezonów bądź 3–7 lat), wobec konieczności planowania działalności instytucji w perspektywie wieloletniej i zasadności późniejszego rozliczenia dyrektora z realizacji przedstawionego pierwotnie planu, uważam, że warunki finansowe powinny zostać w miarę możliwości starannie doprecyzowane już w pierwszej umowie, co instytucjom artystycznym umożliwiłoby przygotowanie planów repertuarowych z kilkuletnim wyprzedzeniem z uwzględnieniem udziału wybitnych światowych i europejskich gwiazd. Coroczne aneksowanie umowy – w dobie kryzysu finansów publicznych – może spowodować, że plany działalności proponowane przez kandydata nie będą mogły być zrealizowane, co może wpłynąć na jego ocenę (zarówno w trakcie, jak i po upływie kadencji, rozwiązanie bądź przedłużenie umowy). Oczywiście, że samorządy planujące swoje budżety w stosunku rocznym, tworzące wprawdzie także wieloletnie plany finansowe, nie są na to przygotowane. Umowa w pewnym sensie chroni jednak dyrektora. W przypadku, kiedy to samorząd nie wywiąże się z umowy (np. nie przekaze dotacji w zaplanowanej kwocie, co zaczęło się zdarzać w Krakowie²⁶), nie będzie można obciążyć dyrektora odpowiedzialnością za niezrealizowanie planu.

Powierzenie instytucji w zarząd osobie prawnej

Organizator może powierzyć zarządzanie instytucją kultury osobie fizycznej lub prawnej. Do końca roku 2011 można było dokonać powierzenia na podstawie ustawy o przedsiębiorstwach państwowych²⁷. Obecnie – zgodnie z zapisem art. 15a ustęp 1 ustawy o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej – wyboru zarządcy

²⁴ Zob. priorytet dla celu strategicznego II.1 „zagwarantowanie gminnym instytucjom kultury środków w planie trzyletnim [...]. *Strategia Rozwoju Kultury w Krakowie na lata 2010–2014*, Załącznik do uchwały Nr CXIV/1524/10 Rady Miasta Krakowa z dnia 20 października 2010 r., Kraków 2010, s. 41.

²⁵ A. Datko, R. Necel, *Nowoczesna instytucja kultury. Raport z badań*, Poznań 2011, s. 51.

²⁶ W 2011 roku nie wszystkie gminne instytucje kultury w Krakowie otrzymały pełną ratę dotacji za grudzień 2011 r.

²⁷ Do końca 2011 r. obowiązywał zapis art.15 ust. 4a w następującym brzmieniu: „4a. Organizator może powierzyć zarządzanie instytucją kultury osobie fizycznej lub prawnej. Powierzenie zarządzania następuje na podstawie umowy o zarządzaniu instytucją kultury zawartej między organizatorem a zarządcą na czas oznaczony, nie krótszy niż trzy lata (kontrakt menedżerski). Jeżeli zarządcą jest osoba prawna, umowa powinna przewidywać, kto w jej imieniu będzie dokonywał czynności zarządu. **Do umów stosuje się odpowiednio przepisy ustawy z dnia 25 września 1981 r. o przedsiębiorstwach państwowych**” (Dz.U. z 1991 r. Nr 18, poz. 80, Nr 75, poz. 329, Nr 101, poz. 444 i Nr 107, poz. 464, z późn. zm.) [podkreśl.– J. Sz.-Ł.].

dokonuje się na podstawie przepisów ustawy z dnia 29 stycznia 2004 roku – Prawo zamówień publicznych²⁸.

Samo powierzenie zarządzania instytucją kultury następuje na podstawie umowy „zawartej między organizatorem a zarządcą na czas określony, nie krótszy niż trzy lata”²⁹. W umowie tej powinny zostać określone m.in. warunki wynagradzania zarządcy, sposób podziału zysku, kryteria oceny pracy zarządcy, tryb przeprowadzania kontroli, kary umowne z tytułu niewykonania lub nienależytego wykonania umowy, przesłanki i tryb rozwiązywania umowy przed upływem terminu, na który została zawarta. Umowa powinna przewidywać także, kto w imieniu zarządcy pozostającego osobą prawną będzie wykonywał czynności zarządu. Czy przepis ten przyczyni się do spopularyzowania tej formy zarządzania instytucjami kultury w Polsce? W ostatnich latach kilkakrotnie próbowano podejmować tego typu działania. Najgłośniejsza była sprawa jednego z warszawskich teatrów.

W grudniu 2008 roku, ze względu na potrzebę zmian w systemie zarządzania i finansowania stołecznych instytucji kultury, Miasto Warszawa zainicjowało pilotażowy projekt powierzenia zarządzania jednym z miejskich teatrów wyłonionej w wyniku konkursu organizacji pozarządowej. Teatrem, który jako pierwszy w Polsce miał być powierzony w zarząd organizacji pozarządowej, na podstawie art. 15 ust. 4a ustawy o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej, był Teatr Ochoty – Ośrodek Kultury Teatralnej³⁰.

Ze względu na brak aktów wykonawczych do tego przepisu przyjęto rekomendowane przez prawników rozwiązanie – postępowanie w trybie dialogu konkurencyjnego, na podstawie ustawy Prawo zamówień publicznych, z pominięciem wskazanej w niej ścieżki (o przedsiębiorstwach państwowych). Przedmiotem zamówienia stało się zarządzanie instytucją kultury przez trzy lata³¹. Wyłoniona organizacja miała co roku otrzymywać dotację podmiotową na poziomie dotychczasowym oraz kwotę 600 tys. zł za zarządzanie teatrem przez wskazane trzy lata³².

W sytuacji, gdy pod uwagę trzeba wziąć także wizję rozwoju artystycznego niepoddającą się trybowi przetargowemu, dialog konkurencyjny okazał się jednak nieskuteczny. 1 czerwca 2010 roku przetarg został unieważniony. Pozostając przy

²⁸ Ustawa z dnia 29 stycznia 2004 r. – Prawo zamówień publicznych (Dz.U. z 2010 r. Nr 113, poz. 759, z późn. zm.) została wskazana jako ścieżka postępowania w art. 15a. 1 ustawy o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej.

²⁹ Art. 15a 2 ustawy o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej.

³⁰ Dotychczasowym dyrektorem Teatru Ochoty – Ośrodek Kultury Teatralnej był Tomasz Mędrzak, któremu kontrakt wygasł z końcem 2008 r.

³¹ *Dyrektorzy na ostatnią chwilę*, „Gazeta Wyborcza”, dodatek „Gazeta Stołeczna” z 1 grudnia 2009 r., http://warszawa.gazeta.pl/warszawa/1,95158,7320089,Dyrektorzy_na_ostatnia_chwile.html [odczyt: 30.10.2012].

³² Podobną zasadę zastosowano, reformując zarządzanie muzeami w Holandii, powierzając publiczne mienie i dobra podmiotom prywatnym w zarząd i płacąc za świadczenie usługi w postaci opieki nad tymi zasobami. Więcej zob.: D. Ilczuk, *Zmiany w organizacji i finansowaniu narodowych instytucji kultury w Europie. Prywatyzacja i de-etatyzacja* [w:] S. Flejterski (red.), *Międzynarodowa Konferencja – Teatry w Europie. Organizacja, finansowanie i współpraca transgraniczna, Opera na Zamku*, Szczecin 2003, s. 32; D. Ilczuk, *Ekonomika kultury*, Warszawa 2012, s. 79–80.

decyzji, by Teatr Ochoty związać z organizacją pozarządową wyłonioną w wyniku konkursu, Hanna Gronkiewicz-Waltz, Prezydent Miasta Stołecznego Warszawa, zwróciła się do Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego o zgodę na powołanie na stanowisko dyrektora Teatru Ochoty, bez konkursu, Joanny Nawrockiej, stojącej na czele organizacji pozarządowej, wyłonionej wskutek konkursu, animatorki kultury i liderki organizacji pozarządowych zajmujących się działalnością teatralną. Teatr Ochoty, zgodnie z zamierzeniami Miasta, ma się stać centrum artystycznym, w którym będą prezentowane projekty najciekawszych grup teatralnych niemających stałej siedziby. Po uzyskaniu zgody Ministra, 15 października 2010 roku, zarządzeniem Prezydent Hanny Gronkiewicz-Waltz, na stanowisko dyrektora Teatru Ochoty powołana została Joanna Nawrocka³³.

Tego typu problemów nie miało Miasto Szczecin, które jako pierwsze przeprowadziło procedurę przetargową, wyłaniając zarządcę nowo tworzonej instytucji kultury „Trafostacja Sztuki”³⁴, na podstawie znowelizowanej ustawy o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej³⁵. W wyniku postępowania przetargowego wyłoniono poznańską firmę Baltic Contemporary Sp. z o.o., która zgodnie z zamówieniem przez cztery lata (do 31.12.2016 roku) będzie zarządzała pierwszą samodzielną miejską galerią sztuki współczesnej w Szczecinie³⁶. Jej siedziba znajdzie się w odrestaurowanym i zaadaptowanym na potrzeby galerii poprzemysłowym obiekcie – zabytkowej (wpisanej do rejestru zabytków) transformatorowni przy ul. św. Ducho w Szczecinie.

Zadaniem instytucji, zgodnie z zamówieniem określonym w postępowaniu przetargowym, jest

[...] promocja i dokumentacja osiągnięć artystów związanych ze Szczecinem oraz regionem zachodniopomorskim. Ważny aspekt istnienia Trafostacji stanowić ma współpraca z Akademią Sztuki, której kadra otrzyma możliwość prezentacji swojego dorobku artystycznego, a studenci szansę bezpośredniego kontaktu ze sztuką współczesną na najwyższym poziomie. Połączenie strategii oddziaływania obu instytucji przyczyni się do powstania lokalnego rynku sztuki i wpłynie na rozwój indywidualnych karier artystów związanych ze Szczecinem. Trafostacja Sztuki będzie największym ośrodkiem sztuki współczesnej na obszarze Euroregionu Pomerania, tym samym może stymulująco oddziaływać na rozwój turystyki kulturalnej, zarówno krajowej, jak i zagranicznej³⁷.

³³ R. Trzaska, *Joanna Nawrocka dyrektorem Teatru Ochoty*, 15 października 2010 r., <http://www.um.warszawa.pl/aktualnosci/joanna-nawrocka-dyrektorem-teatru-ochoty> [odczyt: 30.10.2012].

³⁴ Wyłonienie zarządcy samorządowej instytucji kultury pod nazwą Trafostacja Sztuki w Szczecinie, numer ogłoszenia: 321130 – 2012; data zamieszczenia: 29.08.2012.

³⁵ Ustawa z dnia 31 sierpnia 2011 r. o zmianie ustawy o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej oraz niektórych innych ustaw, Dz.U. z 2011 r. Nr 207, poz. 1230.

³⁶ J. Kowalewska, *Kto przejął szczecińską Trafostację Sztuki? Poznajcie Mikołaja Sekutowicza*, „Gazeta Wyborcza. Szczecin”, 1.11.2012, http://szczecin.gazeta.pl/szczecin/1,34959,12782714,Kto_przejal_szczecińska_Trafostacje_Sztuki_Poznajcie.html#ixzz2DHIR1oR5 [odczyt: 21.11.2012].

³⁷ Tamże.

Zakres zamówienia związany z powierzeniem zarządzania instytucją zewnętrznemu podmiotowi objął:

a) administrowanie mieniem i majątkiem Instytucji, ze szczególnym uwzględnieniem dbałości o utrzymywanie obiektu w jak najlepszym stanie technicznym oraz wykorzystywania go zgodnie z celami statutowymi Instytucji; b) prowadzenie Instytucji zgodnie z obowiązującym statutem, w oparciu o przyjęty program działalności programowej³⁸.

Miasto dość precyzyjnie określiło także swoje oczekiwania wobec kwalifikacji osoby, która w imieniu pozostającego osobą prawną zarządcy będzie wykonywała czynności zarządu:

a) minimum 5-letnie doświadczenie zawodowe w realizacji projektów artystycznych z obszaru sztuk wizualnych o zasięgu krajowym i/lub międzynarodowym, w tym co najmniej 2 projektów, których każdego wartość całkowita była nie niższa niż 200 000 zł, a ich realizacja miała miejsce w ciągu ostatnich 5 lat i/lub minimum 5-letnie doświadczenie w zarządzaniu lub kierowaniu podmiotami kultury (w tym np. galeriami sztuki lub innymi instytucjami kultury, organizacjami pozarządowymi działającymi w dziedzinie kultury, podmiotami komercyjnymi aktywnymi w sferze kultury), b) minimum 5-letnie doświadczenie w kierowaniu zespołem ludzkim, c) znajomość języka angielskiego lub niemieckiego³⁹.

Warunki te spełniła Constanze Kleiner, menedżerka kultury, do kwietnia 2009 roku dyrektor zarządzający Kunsthalle w Berlinie⁴⁰.

W przeprowadzonym przetargu na zarządzanie nową instytucją liczył się przede wszystkim strategiczny program działania (70% punktów) oraz cena za zarządzanie instytucją (30% punktów). W postępowaniu przetargowym wzięły udział dwa podmioty: Baltic Contemporary oraz Stowarzyszenie Zachęta Sztuki Współczesnej w Szczecinie⁴¹. Oferta Stowarzyszenia została jednak odrzucona z przyczyn formalnych, z uwagi na błędy w kalkulacji kosztów. Stowarzyszenie najpierw skalkulowało koszty zarządzania instytucją na kwotę 5,28 mln zł (taka jest planowana wartość dotacji dla instytucji z Urzędu Miasta Szczecina na najbliższe 4 lata), następnie zaś, po dokonaniu korekty – na 0 zł. Baltic Contemporary Sp. z o.o. koszty zarządzania instytucją przez okres czterech lat skalkulowało na kwotę 750 tys. zł. Oprócz tej kwoty miasto co roku będzie wspierać działania artystyczne Trafostacji (na rok 2012 zapła-

³⁸ II.1.3. Określenie przedmiotu oraz wielkości lub zakresu zamówienia, Ogłoszenie.

³⁹ III.3.4. Osoby zdolne do wykonania zamówienia. Opis sposobu dokonywania oceny spełniania tego warunku.

⁴⁰ Znana w Berlinie menedżerka kultury. Wspólnie z artystką Coco Kuhn zorganizowała w Berlinie słynną wystawę sztuki współczesnej „36 x 27 x 10”. Była też współwłaścicielką Cube Kunsthalle, która prowadziła działającą przez dwa lata (2008–2010) na placu Zamkowym w Berlinie Temporäre Kunsthalle (Tymczasową Halę Sztuki). Wspólnicy zdecydowali o jej odwołaniu, o czym rozpisywała się nawet „Berliner Zeitung”. Gazeta informowała, że z zarządzania i bilansu Kunsthalle nie był zadowolony główny mecenas tej galerii, przedsiębiorca Dieter Rosenkranz.

⁴¹ Prezes tego stowarzyszenia, Agata Zbylut, wymyśliła i koordynowała w latach 2009–2010 powstanie współczesnej galerii sztuki w dawnej transformatorowni przy ul. św. Ducha. Zob.: <http://agatazbylut.art.pl/pl/biografia> [odczyt: 21.11.2012].

nowano kwotę 200 tys. zł, zaś na następne cztery lata – 5,28 mln zł, tj. po 1,27 mln zł rocznie).

Choć znowelizowana ustawa czyni możliwym powierzenie prywatnym firmom bądź fundacjom zarządzania już istniejącymi instytucjami, czy rozwiązanie takie będzie cieszyło się zainteresowaniem ww. podmiotów? Jarosław Suchan, dyrektor MS2 w Łodzi, zdaje się wątpić. Uważa także, iż tego typu rozwiązanie wiąże się z wieloma niebezpieczeństwami⁴². Niemniej wytyczne zamieszczone na stronach Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego wraz z przykładową umową z pewnością mogą być pomocne w przeprowadzeniu tego typu procedury konkursowej, mającej na celu wyłonienie zarządcy państwowej i samorządowej instytucji kultury w wyniku przetargu publicznego⁴³.

Czy samorządy są zobowiązane do prowadzenia instytucji kultury?

Zadania własne gminy w zakresie kultury

Zadaniem własnym samorządów gminnych o charakterze obowiązkowym jest „prowadzenie działalności kulturalnej” (art. 9 ust. 2 ustawy o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej). Ustęp 1 art. 9 mówi, że „Jednostki samorządu terytorialnego organizują działalność kulturalną, tworząc samorządowe instytucje kultury, dla których prowadzenie takiej działalności jest podstawowym celem statutowym”, nie znaczy to jednak, iż muszą one podejmować funkcje organizatora, czyli organizować i prowadzić instytucje kultury. W rozdziale 2 ustawy z dnia 8 marca 1990 roku o samorządzie gminnym, precyzującym „zakres działania i zadania gminy”, czytamy, iż do zadań własnych gminy należy „zaspokajanie zbiorowych potrzeb wspólnoty” (art. 7 ust.1). Sprawy kultury znalazły się na 9. pozycji w katalogu określającym obszary zadań własnych gmin: „W szczególności zadania własne obejmują sprawy: [...] 9) kultury, w tym bibliotek gminnych i innych instytucji kultury oraz ochrony zabytków i opieki nad zabytkami” (art. 7 ust. 1).

Jedynym obowiązkiem, jaki ustawodawca narzuca, jest konieczność prowadzenia bibliotek (minimum jednej) przez samorządy gminne, powiatowe i wojewódzkie. Stosowne zapisy znajdujemy w art. 19 ust. 2, 3 i 4 ustawy z 27 czerwca 1997 roku o bibliotekach⁴⁴. W zakresie prowadzenia działalności w formie innej niż bibliote-

⁴² J. Suchan, *Instytucje publiczne, czyli jakie?* [w:] B. Sobieszek (red.), *Regionalny Kongres Kultury 2011. Raport*, Łódź, s. 67.

⁴³ Wylanianie zarządcy państwowej i samorządowej instytucji kultury w wyniku przetargu publicznego wraz z przykładową umową, stan prawny na dzień 23 grudnia 2011 r., <http://www.mkidn.gov.pl/pages/strona-glowna/ministerstwo/pytania-i-odpowiedzi/wylanianie-zarzadczy-panstwowej-i-samorzadowej-instytucji-kultury-w-drodze-przetargu-publicznego-wraz-z-przykladowa-umowa.php> [odczyt: 21.11.2012].

⁴⁴ Ustawa z dnia 27 czerwca 1997 r. o bibliotekach, [tj. Dz.U. z 2012 r., poz. 642, poz. 908].

ka⁴⁵, ustalając priorytety polityki kulturalnej, samorządy (przynajmniej teoretycznie) mogą zdecydować, czy chcą realizować zadania własne poprzez powoływane (i finansowane) instytucje kultury, czy też zlecać zadania własne innym podmiotom działającym w sektorze kultury (organizacje pozarządowe, podmioty prowadzące działalność gospodarczą w sferze kultury, istniejące instytucje kultury, prowadzone przez różnych organizatorów – państwowe i samorządowe). Samorządy mogą powierzać realizację zadań własnych organizacjom pozarządowym, stosując zapisy Ustawy z dnia 24 kwietnia 2003 roku o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie⁴⁶ lub na podstawie ustawy – Prawo zamówień publicznych⁴⁷.

Warto tu jednak podkreślić, że jeśli organizator powołał instytucję kultury, tym samym zobowiązał się do jej finansowania, zgodnie z art. 12 ustawy o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej⁴⁸, i prowadzenia, jako zadanie własne, do dnia jej likwidacji. Czy mają tę świadomość radni samorządowi? Wiedzą o tym przedstawiciele ruchu społecznego Obywatele Kultury. Wobec dość powszechnego ostatnio zjawiska tworzenia nowych instytucji kultury z udziałem funduszy unijnych, w Pakcie dla Kultury, podpisanym przez Donalda Tuska 14 maja 2011 roku, w punkcie 7 postanowień, czytamy, że

Publiczne instytucje kultury mają autonomię programową i pełnią rolę gwaranta wolności twórczej. Rząd i samorządy, respektując ustawowe powinności tych instytucji, a także współokreślając ich misję i dodatkowe zadania, muszą zapewnić wystarczające środki na realizację działań w kulturze. Rząd i samorządy, powołując nowe instytucje kultury, muszą zapewnić im finansowanie bez szkody dla innych zadań publicznych i programów kulturalnych realizowanych przez organizacje społeczne⁴⁹.

⁴⁵ Art. 19. ustawy z 27 czerwca 1997 r. o bibliotekach [tj. Dz.U. z 2012 r., poz. 642, poz. 908]: „1. Biblioteki publiczne są organizowane w sposób zapewniający mieszkańcom dogodny dostęp do materiałów bibliotecznych i informacji. 2. Gmina organizuje i prowadzi co najmniej jedną gminną bibliotekę publiczną, wraz z odpowiednią liczbą filii i oddziałów oraz punktów bibliotecznych. 3. Powiat organizuje i prowadzi co najmniej jedną powiatową bibliotekę publiczną. Zadania powiatowej biblioteki publicznej może wykonywać, na podstawie porozumienia, wojewódzka lub gminna biblioteka publiczna działająca i mająca swoją siedzibę na obszarze powiatu. 4. Samorząd województwa organizuje i prowadzi co najmniej jedną wojewódzką bibliotekę publiczną. 5. Biblioteki samorządowe mogą zawierać, za zgodą organizatora, porozumienia z innymi bibliotekami i instytucjami w sprawie wspólnego prowadzenia obsługi bibliotecznej określonych obszarów i środowisk”.

⁴⁶ Ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie, Dz.U. z 2003 r. Nr 96, poz. 873 z późn. zm.

⁴⁷ Ustawa – Prawo zamówień publicznych.

⁴⁸ Ustawa z dnia 25 października 1991 r. o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej.

⁴⁹ Pakt dla Kultury zawarty pomiędzy Radą Ministrów Rzeczypospolitej Polskiej, reprezentowaną przez Prezesa Rady Ministrów, oraz stroną społeczną, reprezentowaną przez Ruch Obywatele Kultury w dniu 14 maja 2011 r.

Misja publicznych instytucji kultury

Osobnym problemem pozostaje kwestia kondycji współczesnych instytucji kultury, ich funkcji we współczesnym świecie, zasadność ich finansowania z budżetu publicznego oraz ich konkurencyjność wobec organizacji pozarządowych. Jak trafnie zauważył Dragan Klaić⁵⁰:

[...] tradycyjne instytucje kultury utraciły swoją trwałość z powodu zmian demograficznych oraz w następstwie słabnącego państwa narodowego – wiele instytucji było początkowo tworzonych po to, by umacniać, reprezentować i wzbogacać ideę państwa narodowego i narodowej kultury⁵¹.

Dziś rola instytucji kultury jest zupełnie inna niż w chwili ich tworzenia. Jarosław Suchan⁵² zauważa, że większość polskich domów kultury, teatrów, galerii i bibliotek to instytucje powstałe w dobie PRL-u. Miały wówczas:

[...] służyć realizacji polityki kulturalnej wynikającej z ideologicznych założeń, na których ufundowany był ówczesny ustrój. Ponieważ ustrój się zmienił, mogło się wydawać, że społeczna misja tych instytucji również zostanie przedefiniowana, a przynajmniej poddana weryfikacji. Jak wiadomo, w większości przypadków nic takiego nie nastąpiło. Po 1989 roku większość instytucji prowadziła działalność tak, jak gdyby rzeczywistość wokół nie uległa żadnej zmianie⁵³.

⁵⁰ Dragan Klaić (ur. 1950 w Sarajewie, zm. 2011 w Amsterdamie), doktor nauk o sztuce (doktorat uzyskał na Yale University), historyk i krytyk teatralny (absolwent uniwersytetu w Belgradzie), wybitny i ceniony w Europie analityk kultury i polityki kulturalnej, znawca problemów dotyczących zarządzania instytucjami kultury, specjalista z zakresu międzynarodowej współpracy kulturalnej, dyrektor Instytutu Teatralnego w Amsterdamie, aktywny członek Fundacji Felixa Meritisa w Amsterdamie, wykładowca wielu uczelni europejskich (w Lejdzie, Bolonii, Budapeszcie, Istambule). Jako ekspert współpracował przy tworzeniu pierwszej aplikacji *Lublin 2016 Europejska Stolica Kultury*. Więcej zob.: J. Sójka, M. Poprawski, P. Kieliszewski (red.), *Instytucje upowszechniania kultury w XXI wieku. Przeżytek czy nowa jakość?*, Poznań 2009, s. 160; <http://www.guardian.co.uk/stage/2011/sep/27/dragan-klaic-obituary> oraz <http://culture360.org/asef-news/in-memoriam-dragan-klaic/> [odczyt: 28.10.2012].

⁵¹ D. Klaić, *Kultura a współczesne miasto*, „Res Publica Nowa” 31.08.2011, <http://publica.pl/teksty/kultura-a-wspolczesne-miasto> [odczyt 28.10.2012] (autoryzowany zapis wykładu wygłoszonego podczas sympozjum w Mariborze w październiku 2009 roku).

⁵² J. Suchan (ur. 1966), historyk sztuki, krytyk oraz kurator wielu wystaw sztuki nowoczesnej i współczesnej, dyrektor Galerii Sztuki Współczesnej „Bunkier Sztuki” w Krakowie (1999–2002), zastępca dyrektora CSW Zamek Ujazdowski w Warszawie (2002–2006). Od 2006 r. dyrektor Muzeum Sztuki w Łodzi. Pod jego kierownictwem Muzeum zdecydowanie umocniło swoją pozycję wśród europejskich muzeów, nie tylko zmieniło zdecydowanie sposób prezentacji sztuki, podejmując dialog ze współczesnością i z odbiorcą, ale i powiększyło przestrzeń ekspozycyjną, pozyskując nowoczesny obiekt wystawienniczy powstały w wyniku rewitalizacji dziewiętnastowiecznej przedalni – ms2 (2008). Laureat Nagrody Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego za rok 2009. Autor wielu tekstów poświęconych sztuce nowoczesnej i współczesnej publikowanych w kraju i za granicą.

⁵³ J. Suchan, *Instytucje publiczne...*, s. 67.

Odpowiedzialność za taki stan rzeczy, tu w pełni zgodzę się z Jarosławem Suchanem, leży jednak nie tylko po stronie zarządzających instytucjami, ale i władz publicznych. Jak wspomniałam wyżej, podczas II Forum Teatru Polskiego w Warszawie dyrektorzy teatrów polskich wnioskowali, aby to władza stanowiąca – tj. radni samorządowi, podejmowali decyzje na temat zapisów określających cele statutowe samorządowych instytucji kultury⁵⁴. Tymczasem Suchan zwraca uwagę, iż władza publiczna w naszym kraju:

[...] nie posiada klarownego wyobrażenia na temat misji, jaką winny wypełniać instytucje, za które odpowiada. [...] A skoro brak jasno zdefiniowanego misyjnego celu, to trudno się dziwić, że instytucje się nie reformują. Jak tu bowiem reformować cokolwiek, jeśli się nie wie, co miałyby być tego efektem?⁵⁵

Radni samorządowi identyfikują się z misją tych instytucji, które powołują w trakcie swej kadencji, rzadziej widać przejawy zainteresowania misją i kondycją już istniejących podmiotów.

Misja instytucji kultury, sposób i poziom realizacji zadań z niej wynikających, są ściśle związane z zasobami oraz infrastrukturą, którą one dysponują. Tu znów przywołam myśl Dragana Klaića, który pisze, że:

[...] infrastruktura kulturalna w europejskich miastach ma zazwyczaj 200 lat: te wszystkie narodowe teatry, galerie, muzea, sale koncertowe powstały w ciągu ostatnich dwóch wieków kulturowego rozwoju, głównie dzięki ambicji i filantropii oświeconej liberalnej burżuazji⁵⁶.

W tym upatruje Klaić nieprzystawalność instytucji kultury do potrzeb i oczekiwań współczesnego społeczeństwa i współczesnego miasta.

Możemy mówić jedynie o dwóch etapach kulturowej innowacji i infrastrukturalnej rewitalizacji w Europie w ostatnich 100 latach: po drugiej wojnie światowej i – po raz drugi – po roku 1968, ale nawet to było już 40 lat temu! Musimy przemyśleć zasadniczą typologię instytucji kultury, zaprojektować i stworzyć jej nową wersję, która będzie lepiej przystawać do dzisiejszych potrzeb miast i ich mieszkańców – i weźmie też pod uwagę rewolucyjne przemiany w technologii informacyjnej⁵⁷.

Fundusze unijne z pewnością w dużej mierze przyczyniły się do podniesienia jakości infrastruktury sektora kultury w naszym kraju. Z ich udziałem powstało wiele nowoczesnych obiektów na miarę XXI wieku⁵⁸, dokonano też udanych rewitaliza-

⁵⁴ Zob. *Wnioski z II Forum Polskiego Teatru do przekazania do Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego...*

⁵⁵ J. Suchan, *Instytucje publiczne...*, s. 67.

⁵⁶ D. Klaić, *Kultura a współczesne...*

⁵⁷ Tamże.

⁵⁸ W samej tylko Małopolsce w latach 2010–2011 oddano do użytku 9 nowych obiektów (w tym m.in. główny gmach Muzeum Lotnictwa Polskiego w Krakowie, Miasteczko Galicyjskie i Małopolską Galerię Sztuki Sokół w Nowym Sączu, Galerię Sztuki XX wieku w Willi „Oksza” w Zakopanem, rewitalizacja i adaptacja budynku Muzeum Armii Krajowej w Krakowie). Wartość inwestycji wy-

cji przestrzeni postindustrialnych⁵⁹, co spowodowało nadanie tym obszarom nowych znaczeń i nowych funkcji. Jednak, znów nawiążę do wypowiedzi Dragana Klaića,

[...] wiele tradycyjnych instytucji kultury dość wolno pojęło konsekwencje rewolucji w technologii informacyjnej i komunikacyjnej, a co za tym idzie, dość późno wpisało się w ten trend. W całej Europie strony internetowe instytucji kulturalnych to jedynie elektroniczne wersje ulotek lub broszur reklamowych⁶⁰.

Cóż, politycy i osoby publiczne reprezentujące organizatorów instytucji kultury, a co za tym idzie – i osoby powoływane na stanowiska dyrektorów instytucji kultury, które stoją na straży tradycji, często są absolutnie zamknięci zarówno na nowinki technologiczne, jak i jakościowe. Jak zauważa Zygmunt Bauman, „kultura, jako zestaw preferencji podpowiadanych, zalecanych, narzucanych z tytułu ich poprawności, dobra czy piękna, to społecznie konserwatywna siła”⁶¹. Pojmując kulturę jako szereg zinternalizowanych przez nich norm i wzorców⁶², za swoją misję uważając stanie na straży tych norm i wzorców, trudno myśleć o wdrażaniu reform.

Tymczasem, co podkreśla Jan Stanisław Wojciechowski, warto pamiętać, że „kultura nie jest skarbnicą trwałych wartości, norm, i wzorów, lecz jest stanem ich kwestionowania”⁶³. Ten istotny kontekst biorą także pod uwagę autorzy raportu *Kultura w kryzysie czy kryzys w kulturze*⁶⁴. Kultura nie sprowadza się bowiem do

[...] tworzenia różnego rodzaju dzieł: jest bardziej umiejętnością i przejawem ich ponownego i nowego odczytania w kontekście zmieniającej się rzeczywistości społecznej i materialnej, a tym samym nadawania dziełom kolejnych znaczeń. Poprzez kulturę dzieła nie są tylko odtwarzane i konsumowane, ale stają się źródłem kolejnych twórczych inspiracji i aktywności, nie tylko uniesień, ale też pobudzeń i wynikających z nich aktów. Kultura jest amalgamatem odtwarzania, przetwarzania i tworzenia, a tym samym niezbędnym czynnikiem społecznej zmiany, rozwoju⁶⁵.

niosła 150,9 mln zł, w tym 105,7 mln zł stanowiły środki europejskie w ramach MRPO 2007–2013. Ponadto w październiku 2012 r. ukończono budowę obiektu Małopolskiego Ogrodu Sztuki (koszt inwestycji 39,3 mln zł, w tym 31,8 mln zł z funduszy UE – MRPO). W trakcie pozostaje m.in. realizacja Muzeum Tadeusza Kantora. Zob. *Przedsięwzięcia inwestycyjne Instytucji Kultury Województwa Małopolskiego – zakończone i kontynuowane*, http://www.malopolskie.pl/Pliki/2011/Wiadomosci_inwestycyjne-2008-13.pdf [odczyt: 02.11.2012].

⁵⁹ Zob. M. Ćwikła, *Fabryka inicjatyw, kopalnia pomysłów – wykorzystanie obiektów postindustrialnych w działalności kulturalnej jako impuls do twórczego zarządzania*, „Zarządzanie Kulturą”, Ł. Gawel (red.), 2010, t. 3 (3), s. 261–265.

⁶⁰ D. Klaić, *Kultura a współczesne...*

⁶¹ Zob.: Z. Bauman, *Kultura w płynnej nowoczesności*, Warszawa 2011, s. 21.

⁶² „[...] kultura stanowi wieloaspektową całość, w której drogą analizy wyróżnić można zinternalizowaną, tkwiącą w świadomości ludzi warstwę norm, wzorów i wartości; warstwę działań będących zobiektywizowanym wyrazem tamtej sfery; warstwę wytworów takich czynności lub innych obiektów, stających się przedmiotem kulturowych działań [...]”. Zob.: A. Kłoskowska, *Kultura* [w:] A. Kłoskowska (red.), *Encyklopedia Kultury Polskiej XX wieku*, Wrocław 1991, s. 17–21.

⁶³ J.S. Wojciechowski, *Kultura i polityki*, Kraków 2004, s. 22.

⁶⁴ M. Buczek, J. Głowacki, M. Gronicki, J. Hausner, K. Markiel, J. Purchla, J. Szeliiga-Santera, A. Wąsowska-Pawlik, B. Worek, *Kultura w kryzysie czy kryzys w kulturze*, Kraków 2009.

⁶⁵ Tamże, s. 7.

Wobec powyższego tak jak „zagrożeniem dla sztuki jest afirmacja tradycji jako cel sam w sobie – zagrożeniem dla instytucji kultury jest stanie na straży utartych schematów”⁶⁶. Przywołana tu wypowiedź Piotra Olkusa prowadzi do wniosku, że stabilizacja jest „wspólnym wrogiem sztuki i instytucji kultury”. Zarówno sztuka, jak i instytucje kultury „mają sens tylko wówczas, gdy są nieustannie kwestionowane, [...] tracą sens, gdy nie zmieniają i nie poszerzają swojej grupy odbiorczej. Degenerują się, jeśli nie dążą nieustannie do zmian”⁶⁷.

Często – szczególnie w ostatnim dziesięcioleciu – ostro krytykowano instytucje kultury jako źle zarządzane, kosztochłonne zakłady pracy, wytwarzające nikomu niepotrzebne produkty⁶⁸, zupełnie nie uwzględniając ich wkładu w rozwój gospodarczy oraz społeczny miast i regionów⁶⁹. Krytyka nie była jednak poparta rzetelnymi analizami, badaniami czy wiedzą z zakresu specyfiki funkcjonowania instytucji kultury. Dopiero w ostatnim dziesięcioleciu zaczęto podejmować więcej badań w tym zakresie, a zainicjowana podczas Kongresu Kultury w Krakowie (2009)⁷⁰ debata o roli i kondycji instytucji kultury zainspirowała środowiska twórcze wielu miast⁷¹ do krytycznej, ale niejednokrotnie konstruktywnej debaty na ten temat. Zaczęły pojawiać się liczniej cenne publikacje nie tylko na temat zarządzania kulturą w sektorze publicznym, ale i na temat instytucji kultury⁷², co stwarza nadzieję, że – poza nowelizacją ustawy o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej – zostaną wypracowane także nowe systemowe rozwiązania wspierające rozwój instytucji kultury, rozwój, którego ograniczeniem nie będzie konieczność generowania przychodów kosztem sztuki i edukacji kulturalnej, sprowadzające misję instytucji do schlebienia gustom potencjalnych odbiorców ich oferty.

Wielokrotnie krytykowany brak elastyczności instytucji, którym przeciwstawia się organizacje trzeciego sektora (jako pozytywny wzorzec), nie jest przecież wynikiem ograniczonej i nieudolności dyrektorów zarządzających instytucjami kultury, ale wypadkową przepisów ustawowych, jakim podporządkowana jest działalność podmiotów sektora finansów publicznych, do którego należą instytucje kultury. Znakomicie oddaje tę specyfikę Jarosław Suchan, mówiąc, że im bardziej „rozbudowany i niekonwencjonalny program instytucja chce realizować, w tym bardziej rozbudowane i skomplikowane procedury musi się wikłać. W rezultacie – to nie merytoryczna praca nad ofertą programową, [...] ale administracyjna obsługa programu”⁷³

⁶⁶ P. Olkusz, *Instytucja kultury: płatnik – artysta – odbiorca* [w:] B. Sobieszek (red.), *Regionalny Kongres...*, s. 73.

⁶⁷ Tamże.

⁶⁸ Tamże, s. 66.

⁶⁹ Warto tu przytoczyć cytaty ze sformułowanego w 2001 r. przez PiS *Paktu dla Kultury Narodowej*, w którym podkreślano, że „kultura nie jest kulą u nogi, a ludzie, którzy ją tworzą i dla niej pracują, nie są klientami socjalnej pomocy”. Kultura nie jest źródłem niepotrzebnych obciążeń budżetowych. Zob. J. Szulborska-Łukaszewicz, *Polityka kulturalna w Krakowie*, s. 47.

⁷⁰ Więcej zob.: J. Szulborska-Łukaszewicz, *Kultura to proces dochodzenia do wartości*, „Zarządzanie w Kulturze” 2009, t. 10, s. 345–354.

⁷¹ Przykładem kongresu kultury w Bydgoszczy, sztab antykrzysowy w Poznaniu.

⁷² W. Karna, *Zmiany w zarządzaniu publicznymi instytucjami kultury*, Kraków 2008.

⁷³ J. Suchan, *Instytucje publiczne...*, s. 69

skupia i pochłania wysiłek zespołu. Nie motywuje to do podejmowania innowacyjnych projektów, tym bardziej, że trudno liczyć na wsparcie ze strony organizatora. Dlatego też, według wielu dyrektorów, obecny system faworyzuje instytucje, które działają według utartych schematów, unikają ryzyka, nie podejmują żadnych innowacyjnych projektów. Co więcej, zarzuca się organizatorom instytucji, iż nie stosują przejrzystych i jawnych kryteriów przy ustalaniu wielkości dotacji budżetowych dla instytucji kultury, choć istotnie dość trudno stworzyć uniwersalne, rzetelne wskaźniki w tym zakresie. Organizatorzy jednak zbyt rzadko podejmują w ogóle ewaluację instytucji kultury, a jeśli podejmują – nie ma to przełożenia na wysokość dotacji, nie korzystają oni także przy planowaniu budżetu z danych pozyskiwanych w procesie monitoringu⁷⁴. Sięgająca korzeniami doby PRL-u metoda planowania budżetu na rok następny przez powiększanie wartości budżetu o wskaźnik inflacji, w dobie kryzysu gospodarczego polegająca raczej na pomniejszaniu budżetu na rok następny o określony przez organizatora wskaźnik procentowy, jest wciąż najpopularniejszą metodą planowania w XXI wieku. Tylko najsprytniejsi dyrektorzy mogą wpłynąć na wielkość swego budżetu ze środków organizatora, lobbując w umiejętny sposób na rzecz swojej instytucji.

Wiele instytucji kultury w Polsce wymaga radykalnych reform, których rezultatem byłaby reorganizacja struktur w celu podniesienia efektywności działania, dodatkowe systemowe źródła ich finansowania, zróżnicowanie oferty programowej z uwzględnieniem niekonwencjonalnych form aktywności oraz nowoczesnych form i metod komunikacji z odbiorcą (dialog). Reformy te są niezbędne, aby jedyną racją instytucji kultury nie była ich vegetacja i podtrzymywanie istnienia, pozostawanie w stanie gotowości do działania, które nie następuje, aby instytucja nie była zakładem pracy nieświadczącym żadnych usług na rzecz społeczeństwa, które ją utrzymuje, a twórca i odbiorca nie czuli się intruzami w tej instytucji kultury. Jednak to właśnie instytucje kultury, finansowane z publicznego budżetu, „stanowią potencjalnie najpotężniejsze narzędzie uprawiania polityki kulturalnej, to w nich kultura ciągle ma największe szanse, by wymknąć się logice powszechnej ekonomizacji celów”⁷⁵. Żadna organizacja pozarządowa ani podmiot gospodarczy nie podejmie realizacji zadań, które nie przyniosą pozytywnego wyniku finansowego – „zadania, które potrzebują stałych olbrzymich nakładów a nie gwarantują zysków, zadania wymagające utrzymywania dużych zespołów ludzkich oraz te, które realizowane są w sposób ciągły i opierają się na konieczności systematycznych działań”⁷⁶, nigdy nie zostaną przejęte i nie będą realizowane przez podmioty inne niż publiczne, pisze Jarosław Suchan⁷⁷. Podobnego zdania jest Jerzy Łysiński, który w swoim artykule *Kultura*

⁷⁴ J. Szulborska-Łukaszewicz, *Monitoring i ewaluacja jako podstawowe narzędzia skutecznego zarządzania w sektorze publicznym. Zadania z obszaru kultury na przykładzie Gminy Miejskiej Kraków* [w:] *Ewaluacja jako standard w zarządzaniu publicznym*, Kraków 2008, s. 179–210.

⁷⁵ J. Suchan, *Instytucje publiczne...*, s. 67–68.

⁷⁶ Tamże.

⁷⁷ Warto w tym kontekście przyjrzeć się funkcji KBF w Krakowie, które realizuje duże, spektakularne projekty, dysponując stosunkowo większym budżetem pochodzącym ze środków publicznych i utrzymywanym również ze środków publicznych dużym zespołem pracowników (obecnie około 100 osób).

i polityka, czyli nie idźmy tą drogą ostro krytykuje model zarządzania kulturą polegający na powierzaniu „znacznej odpowiedzialności za politykę kulturalną organizacjom niebędącym instytucjami publicznymi, ale zasilanymi ze środków budżetowych”⁷⁸. Wyjaśnia on, że u podstaw takiej polityki tkwi błędne założenie „przekonanie, że organizacje będą osiągały poważne wpływy z rynku, oraz chęć uwolnienia polityki kulturalnej od wpływów politycznych”⁷⁹. W praktyce „wiele autonomicznych organizacji jest infiltrowanych przez polityków, a dofinansowanie uzyskują te, które najbardziej odpowiadają ich interesom”. Łysiński nie wątpi, że „sektor pozarządowy ma kolosalne znaczenie dla rozwoju państwa, ale sprawdza się głównie wtedy, gdy jego aktywność wynika z autentycznych społecznych pobudek, a nie woli polityków czy chęci zysku jednostek”. Tymczasem wśród organizacji pozarządowych dziś niewiele jest takich, które działają w celu realizacji przyjętej misji, dla licznych misją pozostaje pozyskiwanie grantów w konkursach, które ogłaszają władze publiczne⁸⁰. Dlatego warto rzetelnie przemyśleć kwestię reform instytucji kultury w Polsce, przedyskutować, jaka ma być ich misja we współczesnym mieście⁸¹, a wszystko po to, aby nie doprowadzić do sytuacji, o której pisze Frederic Jacquemin, oceniając politykę kulturalną w Belgii, a mianowicie o outsourcingu (tj. zleceniu na zewnątrz) odpowiedzialności państwa i samorządów za kulturę⁸².

Bibliografia

- Bauman Z., *Kultura w płynnej nowoczesności*, Warszawa 2011.
- Białek-Graczyk M., Olejnik M., Ostrowski Ł., Theiss M., Kasprzak T. (autorzy), M. Theiss (red. nauk.), *Diagnoza mazowieckich domów kultury – najważniejsze wnioski z badań* [w:] M. Białek-Graczyk (red.), *Zoom na domy kultury*, Warszawa 2009, s. 31–57, <http://www.zoomnadomykultury.pl/publikacje> [odczyt: 21.11.2012].
- Buczek M., Głowacki J., Gronicki M., Hausner J., Markiel K., Purchla J., Szeliga-Santera J., Wąsowska-Pawlik A., Worek B., *Kultura w kryzysie czy kryzys w kulturze*, Kraków 2009.
- Celiński A., *Projekt zmian organizacji i finansowania kultury*, materiał powielony (w dyspozycji autorki).
- Ćwikła M., *Fabryka inicjatyw, kopalnia pomysłów – wykorzystanie obiektów postindustrialnych w działalności kulturalnej jako impuls do twórczego zarządzania*, „Zarządzanie Kulturą” 2010, Ł. Gawel (red.), t. 3 (3), s. 261–265.

⁷⁸ J. Łysiński, *Kultura i polityka, czyli nie idźmy tą drogą*, „Dziennik Polski” z 10.10.2012 r., <http://m.e-dp.pl/pl/aktualnosci/kultura/1244060-kultura-i-polityka-czyli-nie-idzmy-ta-droga.html> [odczyt: 02.11.2012].

⁷⁹ Tamże.

⁸⁰ Temu m.in. problemowi był poświęcony cały numer kwartalnika „Trzeci Sektor”. Zob.: *Upaństwowienie sektora obywatelskiego*, „Trzeci Sektor” 2010, nr 20.

⁸¹ Więcej na temat polityki kulturalnej w kontekście instytucji kultury w Krakowie zob.: J. Szulborska-Łukaszewicz, *Miejsce publicznych instytucji kultury w polityce kulturalnej miast w dobie kryzysu. Przypadek Kraków*, „Zarządzanie w Kulturze” 2011, t. 12, s. 69–86 oraz J. Szulborska-Łukaszewicz, *Czy Kraków ma szansę stać się prężnym europejskim ośrodkiem teatralnym? Rozważania na temat potencjału Krakowa w kontekście gminnego projektu Strategii Rozwoju Kultury w Krakowie*, „Zarządzanie w Kulturze” 2010, t. 11, s. 55–80.

⁸² Cyt. za: J. Łysiński, *Kultura i polityka...*

- Datko A., Necel R., *Nowoczesna instytucja kultury. Raport z badań*, Poznań 2011.
- Drucker P.F., *Praktyka zarządzania*, Kraków 1998.
- Ilczuk D., *Ekonomika kultury*, Warszawa 2012.
- Ilczuk D., *Zmiany w organizacji i finansowaniu narodowych instytucji kultury w Europie. Prywatyzacja i de-etatyzacja* [w:] S. Flejterski (red.), *Międzynarodowa Konferencja – Teatry w Europie. Organizacja, finansowanie i współpraca transgraniczna, Opera na Zamku*, Szczecin 2003.
- Karna W., *Zmiany w zarządzaniu publicznymi instytucjami kultury*, Kraków 2008.
- Kłaić D., *Kultura a współczesne miasto*, „Res Publica Nowa” 31.08.2011 [http://publica.pl/teksty/kultura-a-wspolczesne-miasto, dok. elektr. odczyt 28.10.2012] [autoryzowany zapis wykładu wygłoszonego podczas sympozjum w Mariborze w październiku 2009 roku].
- Kłoskowska A. (red.), *Encyklopedia Kultury Polskiej XX wieku*, Wrocław 1991.
- Kowalewska J., *Kto przejął szczecińską Trafostację Sztuki? Poznajcie Mikołaja Sekutowicza*, „Gazeta Wyborcza. Szczecin”, 1.11.2012, http://szczecin.gazeta.pl/szczecin/1,34959,12782714,Kto_przejal_szczecińska_Trafostacje_Sztuki_Poznajcie.html#ixzz2DHIR1oR5 [odczyt: 21.11.2012].
- Pakt dla Kultury zawarty pomiędzy Radą Ministrów Rzeczypospolitej Polskiej reprezentowaną przez Prezesa Rady Ministrów oraz stronę społeczną reprezentowaną przez ruch Obywatele Kultury w dniu 14 maja 2011 r., „Animator Kultury” 2011, nr 6, s. 34–35, dostępny także on-line: <http://obywateleukultury.pl/trecz-paktu> [odczyt: 21.11.2012].
- Płoski P., *Cele statutowe* [w:] *Teatry polskie 2007–2009*, Warszawa 2010, s. 39–42.
- Rozhin A. (red.), *Raport o stanie teatru*, Warszawa 2001.
- Sójka J., Poprawski M., Kieliszewski P. (red.), *Instytucje upowszechniania kultury w XXI wieku. Przeżytek czy nowa jakość?*, Poznań 2009.
- Strategia Rozwoju Kultury w Krakowie na lata 2010–2014*, Załącznik do uchwały Nr CXIV/1524/10 Rady Miasta Krakowa z dnia 20 października 2010 r., Kraków 2010.
- Suchan J., *Instytucje publiczne, czyli jakie?* [w:] B. Sobieszek (red.), *Regionalny Kongres Kultury 2011. Raport*, Łódź, s. 66–71.
- Szulforska-Lukaszewicz J., *Czy Kraków ma szansę stać się prężnym europejskim ośrodkiem teatralnym? Rozważania na temat potencjału Krakowa w kontekście gminnego projektu Strategii Rozwoju Kultury w Krakowie*, „Zarządzanie w Kulturze” 2010, t. 11, s. 55–80.
- Szulforska-Lukaszewicz J., *Instytucje kultury w Polsce – specyfika ich organizacji i finansowania*, „Zarządzanie w Kulturze” 2012, nr 13, z. 4, s. 305–328, published online December 10, 2012, <http://www.wuj.pl/page,art,artid,1303.html> [odczyt: 20.03.2013].
- Szulforska-Lukaszewicz J., *Kultura to proces dochodzenia do wartości*, „Zarządzanie w Kulturze” 2009, t. 10, s. 345–354.
- Szulforska-Lukaszewicz J., *Miejsce publicznych instytucji kultury w polityce kulturalnej miast w dobie kryzysu. Przypadek Kraków*, „Zarządzanie w Kulturze” 2011, t. 12, s. 69–86.
- Szulforska-Lukaszewicz J., *Monitoring i ewaluacja jako podstawowe narzędzia skutecznego zarządzania w sektorze publicznym. Zadania z obszaru kultury na przykładzie Gminy Miejskiej Kraków* [w:] *Ewaluacja jako standard w zarządzaniu publicznym*, Kraków 2008, s. 179–210.
- Szulforska-Lukaszewicz J., *Polityka kulturalna w Krakowie*, Kraków 2009.
- Ślósarczyk M., *Stanowisko dyrektora naczelnego i artystycznego w muzycznej instytucji kultury*, Kraków 2012, 78 s. [Instytut Kultury WZiKS UJ, praca licencjacka pod kierunkiem dr Joanny Szulforskiej-Lukaszewicz].
- Teatry polskie 2007–2009*, Warszawa 2010.
- Upaństwowienie sektora obywatelskiego*, „Trzeci Sektor” 2010, nr 20.
- Wieczorek P., *Instytucje kultury*, Warszawa 2011.
- Wieczorek P., *Nowelizacja przepisów o działalności kulturalnej. Komentarz do zmian*, Sieradz 2011.
- Wojciechowski J.S., *Kultura i polityki*, Kraków 2004.

Artykuły prasowe

- Cieślak J., *Marszałek degraduje artystów*, „Rzeczpospolita” nr 67 z 20 marca 2012 r.
- Dyrektorzy na ostatnią chwilę*, „Gazeta Wyborcza”, dodatek „Gazeta Stołeczna” z 1 grudnia 2009 r., http://warszawa.gazeta.pl/warszawa/1,95158,7320089,Dyrektorzy_na_ostatnia_chwile.html [odczyt: 30.10.2012].
- Handzlik T., *Nowy dyrektor Filharmonii Krakowskiej – Bogdan Tosza*, „Gazeta Wyborcza” z 7 sierpnia 2012 r.
- Jarecka D., *Po co nam konkursy*, „Gazeta Wyborcza” z 18 stycznia 2010 r.
- Łysiński J., *Kultura i polityka, czyli nie idźmy tą drogą*, Dziennik Polski z 10.10.2012 r., <http://m.e-dp.pl/pl/aktualnosci/kultura/1244060-kultura-i-polityka-czyli-nie-idzmy-ta-droga.html> [odczyt: 02.11.2012].
- Malatyńska-Stankiewicz A., *Bogdan Tosza dyrektorem Filharmonii Krakowskiej*, „Dziennik Polski” z 24 października 2012 r., nr 249, s.12.
- Malatyńska-Stankiewicz A., *Proszę o... mniej*, „Dziennik Polski” z 9 września 2009 r., <http://www.dziennikpolski24.pl/pl/aktualnosci/kultura/957080-prosza-o-mniej.html> [odczyt: 30.10.2012].
- Trzaska R., *Joanna Nawrocka dyrektorem Teatru Ochoty*, <http://www.um.warszawa.pl/aktualnosci/joanna-nawrocka-dyrektorem-teatru-ochoty> [odczyt: 30.10.2012].

Dokumenty elektroniczne

- List otwarty do Prezydenta Miasta Krakowa, podpisany 29 października 2009 r. przez 200 przedstawicieli środowiska kultury, w tym Wilhelma Sasnała i Martę Deskur. http://www.indeks73.pl/pl_aktualnosci,_20_,729.php [odczyt: 15.10.2012].
- Przedsięwzięcia inwestycyjne Instytucji Kultury Województwa Małopolskiego – zakończone i kontynuowane*, http://www.malopolskie.pl/Pliki/2011/Wiadomosci_inwestycyjne-2008-13.pdf [odczyt: 02.11.2012].
- Samoorganizacja środowiska kultury* dok. elektr. z 18 grudnia 2009 r.; http://www.indeks73.pl/pl_aktualnosci,_20_,746.php [odczyt: 15.10.2012].
- Wnioski z II Forum Polskiego Teatru do przekazania do Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego*, <http://www.forumteatru.pl/po-ii-forum-teatru/> <http://www.forumteatru.pl/po-ii-forum-teatru/> [odczyt: 01.11.2012].

Ustawy

- Ustawa z dnia 25 października 1991 r. o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej, Dz.U. z 2012 r., poz. 406.
- Ustawa z dnia 27 czerwca 1997 r. o bibliotekach, tj. Dz.U. z 2012 r., poz. 642, poz. 908.
- Ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie, Dz.U. z 2003 r. Nr 96, poz. 873 z późn. zm.
- Ustawa z dnia 29 stycznia 2004 r. – Prawo zamówień publicznych, Dz.U. z 2010 r. Nr 113, poz. 759, z późn. zm.
- Ustawa z dnia 31 sierpnia 2011 r. o zmianie ustawy o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej oraz niektórych innych ustaw, Dz.U. z 2011 r. Nr 207, poz. 1230.

Rozporządzenia

- Rozporządzenie Ministra Kultury z dnia 30 czerwca 2004 r. w sprawie organizacji i trybu przeprowadzania konkursu na kandydata na stanowisko dyrektora instytucji kultury, Dz.U. z 2004 r. Nr 154, poz. 1629.
- Rozporządzenie Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego z dnia 26 lipca 2012 r. w sprawie wykazu samorządowych instytucji kultury, w których wyłonienie kandydata na stanowisko dyrektora następuje w drodze konkursu, Dz.U. z 2012 r., poz. 889.

Lokalne akty prawne

Zarządzenie nr 1752/2012 Prezydenta Miasta Krakowa z 27 czerwca 2012 r. w sprawie przyjęcia i przekazania pod obrady Rady Miasta Krakowa projektu uchwały Rady Miasta Krakowa w sprawie utworzenia miejskiej instytucji kultury pod nazwą: Muzeum PRL-u (w organizacji).