

Joanna Szulborska-Łukaszewicz

MIEJSCE PUBLICZNYCH INSTYTUCJI KULTURY W POLITYCE KULTURALNEJ MIAST W DOBIE KRYZYSU. PRZYPADEK KRAKÓW¹

SŁOWA KLUCZE: publiczne instytucje kultury – gminne instytucje kultury – polityka kulturalna – Kraków – kryzys – zarządzanie publicznymi instytucjami kultury – zarządzanie kulturą – gmina Kraków

KEY WORDS: public culture institutions – municipal cultural institutions – cultural policy – Krakow – crisis – public culture institutions management – culture management – Krakow municipality

Sensem istnienia instytucji kultury jest ruch myśli wywołany w odbiorcy przez jej wytwory. Instytucja kultury, z której wychodzimy nieporuszeni, obojętni, nie wzbogaceni, tacy sami, nie ma racji bytu. Jeśli nie zachwyca, to przegrała, jeśli nie porusza, to nie spełnia swego podstawowego zadania. Jeśli bulwersuje, to doskonale, to znaczy, że dotyka ważnej społecznie sfery. Jeśli nikogo nie obchodzi, równie dobrze może zostać zamknięta. Inna rzecz, czy musi w tym samym stopniu dotykać wszystkich, którzy korzystają z jej oferty – na pewno nie².

Przywołane wyżej słowa Joanny Orlik, dyrektor Małopolskiego Instytutu Kultury, znakomicie oddają istotę działania publicznych instytucji kultury i wskazują podstawową różnicę w myśleniu o zarządzaniu instytucją kultury w sektorze pub-

¹ Tekst przyjęty i raportowany podczas VIII edycji konferencji „Raport o Zarządzaniu. Lekcje z kryzysu” (sesja: Zarządzanie publiczne wobec wyzwań kryzysu), organizowanej przez Akademię Leona Koźmińskiego w Warszawie oraz Komitet Nauk Organizacji i Zarządzania Polskiej Akademii Nauk. Konferencja odbyła się w dniach 24–25 listopada 2010 roku w Warszawie.

² J. Orlik, *Instytucja kultury jako ameba*, (w:) J. Sójka, P. Kieliszewski, P. Landsberg, M. Poppowski (red.), *Instytucje w czasach kryzysu*, Poznań 2009, s. 123.

licznym. W przeciwieństwie do podmiotów gospodarczych, celem ich działalności nie jest generowanie zysku finansowego na rzecz właściciela firmy czy udziałowców spółki.

W świecie biznesu zyski niematerialne są postrzegane tylko jako wartość dodana, której nie sposób ująć w postaci liczb w bilansie rocznym. W przypadku publicznych instytucji kultury właśnie ta wartość dodana jest istotą ich działania. Zysk niematerialny, powstający w wyniku konkretnych policzalnych efektów, które można przedstawić w postaci liczby wydarzeń i frekwencji, jest zdecydowanie istotniejszy niż zysk finansowy. Przewrotnie rzecz ujmując, wartością dodaną w przypadku instytucji kultury jest zysk finansowy.

Niezależnie od sytuacji kryzysu gospodarczego czy dobrobytu, zyski niematerialne publicznych instytucji kultury powinny być generowane z uwzględnieniem i głęboką świadomością kosztów finansowych. Swoboda w działaniach twórczych nie może być rozumiana jako nieograniczoność budżetu, wręcz przeciwnie, instytucje kultury muszą dostosowywać swoje projekty do możliwości budżetowych, nadrzędnym celem czyniąc jednak efekt artystyczny czy edukacyjny, nie zysk finansowy.

Zarówno w świecie biznesu, jak i w przypadku publicznych instytucji kultury czy organizacji pozarządowych działających w sektorze kultury, najważniejszym elementem pozostaje odbiorca. Jednak o ile przedsiębiorstwa nastawione na zysk finansowy za najważniejsze uznają nakłonienie publiczności do zakupu biletu, znajomość sztuki i jej upowszechnianie odsuwając na dalszy plan, to w przypadku publicznych instytucji kultury potrzeba kształcenia odbiorców kultury, rozwijania ich znajomości sztuki i kompetencji w zakresie jej odbioru stoją zdecydowanie na pierwszym miejscu.

Oczywiście, w obszarze przemysłów kreatywnych są dobra kultury, które generują i będą generowały dochód finansowy, jednak – poza przemysłami kultury – zysk, jako konkretny przychód, powstaje przede wszystkim w sferze niematerialnej. I na tym polega podwójna trudność pracy menedżera kultury w sektorze publicznym: musi on generować zyski w sferze niematerialnej bez strat w sferze finansowej; musi umieć wykreować świetny produkt czy usługę, w ramach aktywnie pozyskiwanych środków. Zyski niematerialne generowane przez instytucje kultury są szczególnie ważne nie w obliczu kryzysu gospodarczego, ale w obliczu kryzysu wartości i obniżania poziomu edukacji kulturowej społeczeństwa.

Jeśli mówimy o kryzysie gospodarczym, którego efektem jest pomniejszenie przychodów sektora kultury, to trzeba pamiętać, że niedobór środków finansowych na kulturę to zjawisko ciągle w stosunku do kreatywności środowisk i ich potrzeb. Środki publiczne zawsze będą pozostawać w deficycie, bez względu na kryzys czy dobrobyt, zawsze bowiem kreatywność artystów (liczba pomysłów w powiązaniu z kalkulacją wizji artystycznych) będą przekraczały możliwości budżetów samorządowych.

Analizując wydatki samorządu wojewódzkiego i gminy miejskiej Kraków w ostatnich latach, wyraźnie widzimy, że w obu przypadkach wydatki na kulturę generalnie rosną, rosną też dotacje podmiotowe dla samorządowych instytucji kul-

tury i wydatki inwestycyjne. Nie zmienia to uczucia niedosytu wobec rodzących się z dnia na dzień nowych potrzeb i pomysłów lokalnych artystów, twórców, animatorów i menedżerów kultury. Z drugiej strony, jak wiadomo, najwyższą kreatywność generuje niedobór środków finansowych, nie zaś ich dostatek.

Wydatki z budżetu województwa małopolskiego na kulturę w latach 2004–2009, poza spadkiem w roku 2005 w stosunku do roku 2004, generalnie wykazują tendencję rosnącą. Budżet kultury wzrósł w 2009 roku o ponad 81% w stosunku do roku 2004. Poziom dotacji podmiotowej dla regionalnych instytucji kultury wzrósł w 2009 roku o 101,6% w stosunku do roku 2004. Wydatki na inwestycje w obszarze kultury w budżecie województwa małopolskiego wzrosły w 2009 roku o niemal 50% w stosunku do roku 2004.

Wydatki z budżetu Gminy Miejskiej Kraków na kulturę także wzrastały w ostatnich latach. W 2009 roku były o 251% większe niż w 2004 roku i stanowiły 5,81% budżetu gminy Kraków. W 2008 roku były wyższe o 147% od wydatków na kulturę w 2004 roku i stanowiły 4,7% ogółu wydatków. Dla porównania w 2004 roku wydatki na kulturę stanowiły tylko 3% wydatków gminy na kulturę.

Wydatki Gminy Miejskiej Kraków na kulturę w 2007 roku, w przeliczeniu na jednego mieszkańca, były jednymi z najwyższych w kraju i stanowiły 151 zł³. W roku 2008 wzrosły do 188 zł, zaś w 2009 stanowiły aż 266 zł. Jest prawdopodobne, iż gdyby nie sytuacja kryzysu gospodarczego, wydatki na kulturę w 2009 roku byłyby wyższe, niemniej, w oparciu o powyższe dane, nie można mówić o kryzysie w obszarze finansowania kultury w Krakowie. Mimo kryzysu gospodarczego, środków na kulturę w Krakowie nie jest mniej, z pewnością są jednak inaczej dzielone.

Publiczne instytucje kultury w Krakowie

Kraków to metropolia Małopolski, regionu, który pod względem liczby instytucji kultury znajduje się w czołówce polskich województw. Samorząd Województwa Małopolskiego w 2010 roku był organizatorem 22 regionalnych instytucji kultury, w tym pięciu instytucji artystycznych, dziesięciu muzeów, siedmiu instytucji upowszechniania kultury. Dotacja podstawowa z budżetu województwa małopolskiego dla regionalnych instytucji kultury (bez wydatków inwestycyjnych) wykazuje stałą tendencję wzrostową. W roku 2007 wynosiła 53 433 220 zł, w roku 2008 – 61 477 597 zł, w roku 2009 – 76 112 400 zł, w roku 2010 – 77 357 300 zł. Ponadto w latach 2007–2010 regionalne instytucje kultury na realizację zadań statutowych otrzymały w ciągu roku zwiększenia dotacji podstawowej z budżetu województwa małopolskiego, innych jednostek samorządu terytorialnego oraz z budżetu państwa (w roku 2007 była to kwota 10 627 128 zł, w roku 2008 – 13 178 495 zł, w roku 2009 – 5 104 850 zł, a w roku 2010 – 1 492 630 zł). W skali kraju województwo mało-

³ *Raport na temat wielkich miast Polski. Kraków*, www.pwc.com/pl/pl/wielkie-miasta-polski/raport_Krakow_2011.pdf [odczyt: 27.09.2011].

polskie zajmuje czołowe miejsce jako samorząd, który konsekwentnie inwestuje w kulturę.

Na tle województwa dominuje metropolia Kraków, gdzie w 2010 roku funkcjonowało 45 publicznych instytucji kultury⁴ i 11 młodzieżowych domów kultury⁵. Siedem spośród wspomnianych instytucji kultury to narodowe instytucje kultury, dziewięć – regionalne, prowadzone przez województwo małopolskie, dwie instytucje są współprowadzone przez województwo małopolskie i Gminę Miejską Kraków⁶, jedna natomiast przez województwo małopolskie, Gminę Miejską Kraków oraz przez Kościół⁷, zaś 26 podmiotów to gminne instytucje kultury (sześć teatrów, osiem ośrodków kultury, cztery biblioteki, cztery muzea, dwie orkiestry, jedna galeria sztuki współczesnej, jedno biuro – Krakowskie Biuro Festiwalowe⁸).

Finansowanie gminnych instytucji kultury w Krakowie

Co roku wydatki na prowadzenie własnych instytucji kultury stanowią istotny składnik wydatków na kulturę w planach budżetowych Gminy Miejskiej Kraków. W tekście poniżej przedstawiono obliczenia własne dokonane na podstawie danych Urzędu Miasta Krakowa.

W 2005 roku było to 66,83% ogółu wydatków na kulturę, w 2006 – 60,42%, w 2007 – 67,85%, w 2008 – 69,58%, w 2009 – 64,54%. Mimo kryzysu, widoczny jest wyraźnie wzrost nakładów na ten cel w ostatnich latach.

Rocznie Gmina Miejska Kraków przeznaczala na prowadzenie gminnych i współprowadzonych instytucji kultury, zgodnie z planem budżetu na dzień 1 stycznia, od 71 808 382 zł (2005), 74 079 236 zł (2006), 89 059 291 zł (2007), 123 332 304 zł (2008) do 151 199 330 zł (2009). W wyniku porównania danych dotyczących planu

⁴ Działają na podstawie ustawy z dnia 25 października 1991 roku o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej (tekst jednolity, Dz. U. z 2001 r., Nr 13, poz. 123 z późn. zm.).

⁵ Miejskie placówki oświatowo-wychowawcze, placówki wychowania pozaszkolnego, funkcjonujące na podstawie ustawy o systemie oświatowym (Ustawa z dnia 7 września 1991 roku o systemie oświaty, Dz. U. z 2004 r., Nr 256, poz. 2572 z późn. zm.; Ustawa z dnia 26 stycznia 1982 roku – Karta Nauczyciela (tekst jednolity, Dz. U. z 2003 r., Nr 118, poz. 1112, Nr 137, poz. 1304, Nr 203, poz. 1966, Nr 213, poz. 2081 i nr 228, poz. 2258 oraz z 2004 r., Nr 179, poz. 1845).

⁶ Krakowski Teatr – Scena Stu oraz Muzeum Armii Krajowej im. gen. Emila Fieldorfa „Niła”.

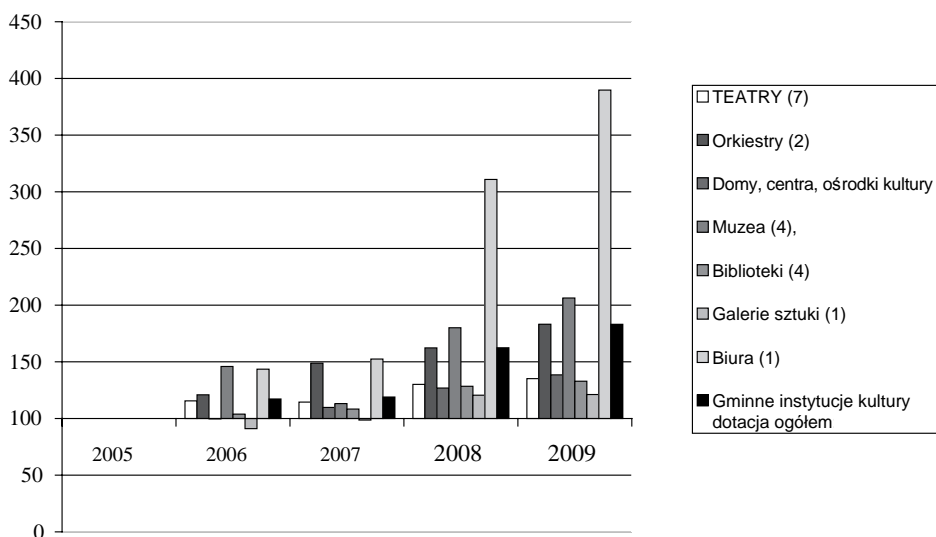
⁷ Instytut Dialogu Międzykulturowego im. Jana Pawła II w Krakowie.

⁸ Krakowskie Biuro Festiwalowe zostało powołane Uchwałą NR LXIX/681/97 Rady Miasta Krakowa z dnia 15 stycznia 1997 roku w sprawie utworzenia instytucji kultury Biuro Festiwalowe – Kraków 2000. Statut został nadany uchwałą Nr 21/97 ZMK z dnia 16 stycznia 1997 roku. Od 13 stycznia 2005 roku działa jako Krakowskie Biuro Festiwalowe. Więcej na ten temat zob.: D. Glondys, *Festiwal Kraków 2000 w kontekście integracji europejskiej*, „Przegląd Europejski” 2001, nr 1, s. 286, oraz D. Glondys, *Kraków Europejskie Miasto Kultury. Summa Factorum*, Kraków 2010, *Biblioteka zarządzania kulturą*.

dotacji na dany rok z jego wykonaniem wnioskuję, iż w trakcie roku w budżecie GMK corocznie są przeznaczane dodatkowe środki finansowe na zadania gminnych instytucji kultury. Środki te stanowią nawet do 20% wartości środków zatwierdzonych w planie budżetowym na dzień 1 stycznia.

Analizując dynamikę zmian w zakresie dotacji udzielanej instytucjom kultury z budżetu Miasta Kraków, stwierdza się wzrost środków przeznaczanych na instytucje do 183,14% w stosunku do roku 2005 (100%). Najwyższy wzrost nastąpił w 2008 roku (niemal o 62,5% w stosunku do roku 2005; w latach 2006–2007 wzrost na poziomie 17–18%). Szukając przyczyn tego wzrostu, można wskazać zarówno zwiększenie liczby gminnych instytucji kultury (w 2005 roku powstają dwie nowe, w 2006 – jedna, w 2007 – jedna i w 2009 – jedna, współprowadzona z województwem małopolskim i Kościołem), jak i realizowane zakupy oraz zadania inwestycyjne, mające na celu poprawę bazy lokalowej instytucji kultury i unowocześnienie jej wyposażenia. W dużej mierze jednak przyczyną tego stanu jest zdecydowanie wyższy niż w przypadku innych instytucji wzrost dotacji dla Krakowskiego Biura Festiwalowego.

Wykres 1. Wielkość dotacji udzielanych gminnym instytucjom kultury w stosunku do roku 2005 (w %) – dynamika zmian



Opracowanie własne na podstawie danych Urzędu Miasta Krakowa.

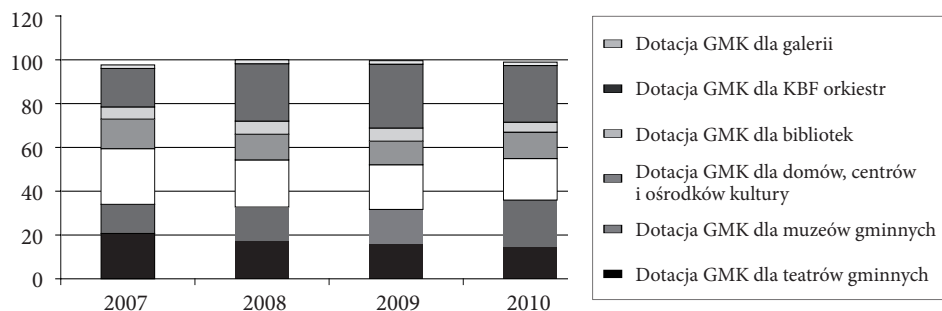
Rocznie Gmina Miejska Kraków przeznaczona na prowadzenie gminnych teatrów od 16,1 mln zł (2007), 18,3 mln zł (2008) do 19 mln zł (2009). Środki te stanowią corocznie od około 15 do 20,7% ogółu dotacji dla gminnych instytucji kultury, przy czym procentowy udział środków na dotacje dla gminnych teatrów, począwszy od roku 2007, zmniejsza się (w 2007 roku – 20,7% ogółu dotacji, w 2008 roku – 17,24%, w 2009 roku – 15,9%, według planu na rok 2010 już tylko 14,83%).

Dla porównania warto zwrócić uwagę, iż udział procentowy dotacji dla muzeów w tym samym czasie wzrasta (w roku 2007 było to 13,3% ogółu dotacji, w roku 2009 – 15,78%, a według planu na rok 2010 – 21,12%). Z pewnością jest to związane zarówno z powstaniem nowej gminnej instytucji kultury – Muzeum Sztuki Współczesnej, budową muzeum pod Sukiennicami – Podziemny Rynek, utworzeniem nowego oddziału Muzeum Historycznego Miasta Krakowa przy ul. Lipowej, jak i rozbudową Muzeum Armii Krajowej (gminno-wojewódzkiej instytucji kultury).

Maleje natomiast na przestrzeni lat 2007–2009 udział dotacji Gminy Kraków dla domów, centrów i ośrodków kultury w całości dotacji dla gminnych instytucji kultury. W 2007 roku stanowiły one 25,43% budżetu gminnych instytucji kultury, w 2008 roku – 21,53%. W 2009 roku – już tylko 20,4%, kwota zaplanowana w budżecie na rok 2010 stanowi 18,96% ogółu środków dla gminnych instytucji kultury.

Zdecydowanie najszybciej wzrasta z roku na rok dotacja gminy na rzecz Krakowskiego Biura Festiwalowego, zarówno kiedy analizuje się konkretne kwoty rocznych dotacji, jak i procentowy udział w całości budżetu gminnych instytucji kultury. W 2007 roku dotacja dla KBF wyniosła 17,56% ogółu dotacji dla 27 gminnych instytucji kultury w Krakowie, w 2008 roku już 26,22%, a w 2009 roku niemal 30% ogółu dotacji dla 28 gminnych instytucji kultury w Krakowie. Analizując wartości nominalne, w 2009 roku budżet Biura wzrósł niemal trzykrotnie (2,6 razy). Warto jednak zauważyć, że – z perspektywy ogólnopolskiej

Wykres 2. Procentowy udział dotacji Gminy Miejskiej Kraków dla gminnych instytucji kultury z uwzględnieniem rodzaju instytucji

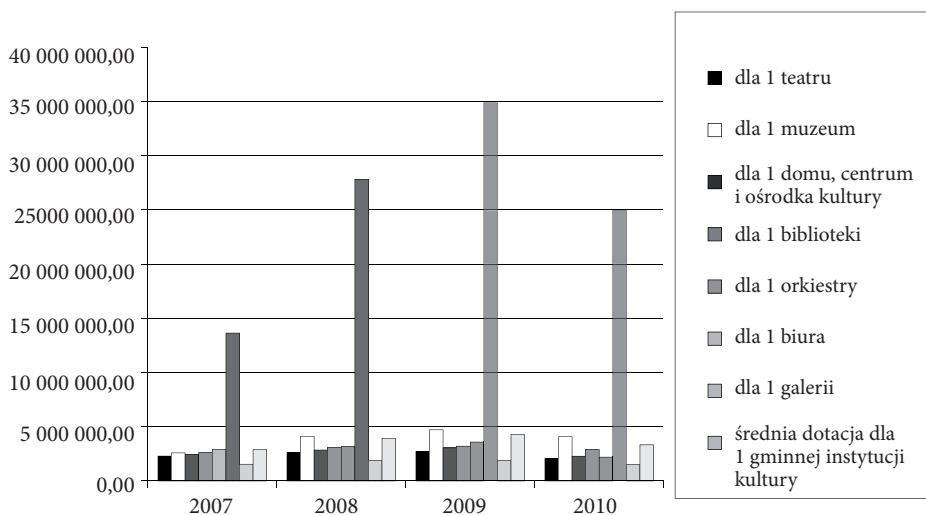


– docenia się inicjatywę Krakowa, który jako jedyne polskie miasto powołał w 1997 roku specjalną miejską instytucję kultury (Biuro Festiwalowe Kraków 2000, od 2005 roku jako Krakowskie Biuro Festiwalowe). Jej zadaniem jest realizacja i promocja wydarzeń kulturalnych o wymiarze lokalnym, narodowym i międzynarodowym⁹.

Średnia roczna dotacja Gminy Miejskiej Kraków dla jednej gminnej instytucji kultury

Średnia dotacja z budżetu Gminy Miejskiej Kraków dla jednej gminnej instytucji kultury kształtuje się na poziomie od 2 878 790,7 zł w 2007 roku, 3 930 842,2 zł w 2008 roku, po 4 273 202,5 zł w 2009 roku. Średnia dotacja z budżetu Gminy Miejskiej Kraków dla jednej gminnej instytucji kultury w 2007 roku była niemal pięciokrotnie (4,74) niższa niż dotacja dla KBF, w 2008 roku ponad siedmiokrotnie niższa, w 2009 roku 8,16 razy niższa.

Wykres 3. Średnia roczna dotacja Gminy Miejskiej Kraków dla jednej gminnej instytucji kultury, z uwzględnieniem rodzaju instytucji



Opracowanie własne na podstawie danych Urzędu Miasta Krakowa.

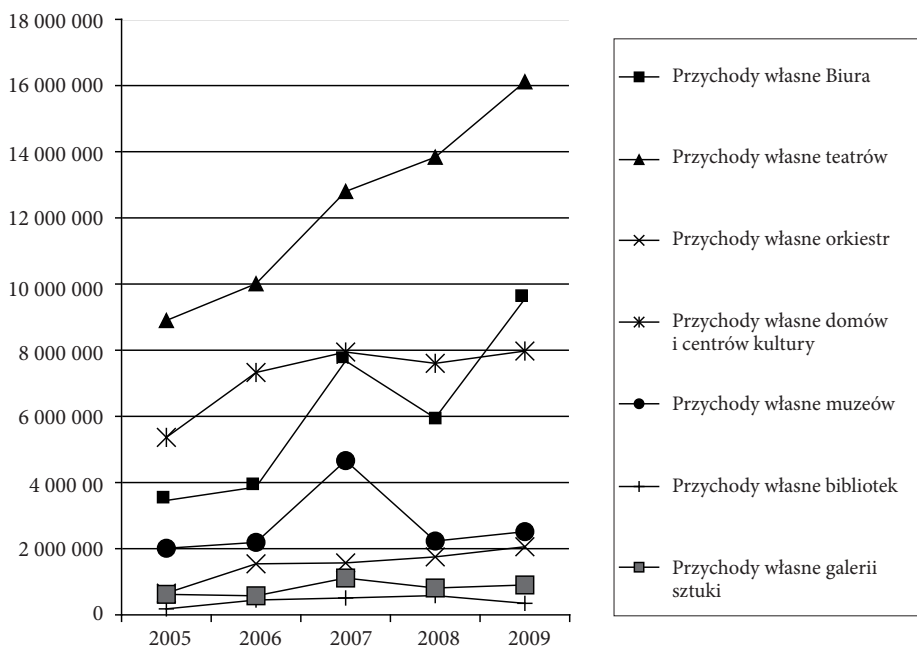
⁹ Więcej zob.: D. Ilczuk, M. Kulikowska, *Festiwale w Europie. Polityka władz publicznych*, „Zarządzanie Kulturą” 2009, nr 2 (2), s. 268.

W roku 2007 tylko średnie dotacje dla orkiestr gminnych i KBF przewyższały wartość średniej dotacji dla jednej gminnej instytucji kultury. W latach 2008–2009 powyżej średniej znalazły się średnie dotacje dla jednego muzeum i Biura. Jednak średnia dotacja dla jednego muzeum w latach 2008–2009 była wielokrotnie niższa od średniej rocznej dotacji dla Biura (w 2008 roku – 6,8 razy, w 2009 roku – 7,4 razy). Średnia dotacja z budżetu Gminy Miejskiej Kraków dla jednego gminnego teatru pozostawała na poziomie od 2 300 871,4 zł w 2007 roku, 2 614 497,1 zł w 2008 roku, po 2 717 260 zł w 2009 roku. Średnia dotacja dla jednego gminnego domu lub centrum kultury pozostawała na poziomie od 2 470 843,7 zł w 2007 roku, 2 856 697,5 zł w 2008 roku, do 3 049 785 zł w 2009 roku.

Przychody własne i dochody instytucji kultury

Koszty funkcjonowania gminnych instytucji w latach 2005–2006 były niższe niż przychody, w latach 2007–2009 niemal pokrywają się z przychodami. Zdecydowanie wzrasta z roku na rok wielkość przychodów własnych generowanych przez gminne instytucje kultury w stosunku do roku 2005, choć wzrost ten nie jest proporcjonalny ani do przychodów instytucji, ani do otrzymywanej dotacji.

Wykres 4. Przychody własne gminnych instytucji kultury ogółem, z podziałem na kategorie instytucji

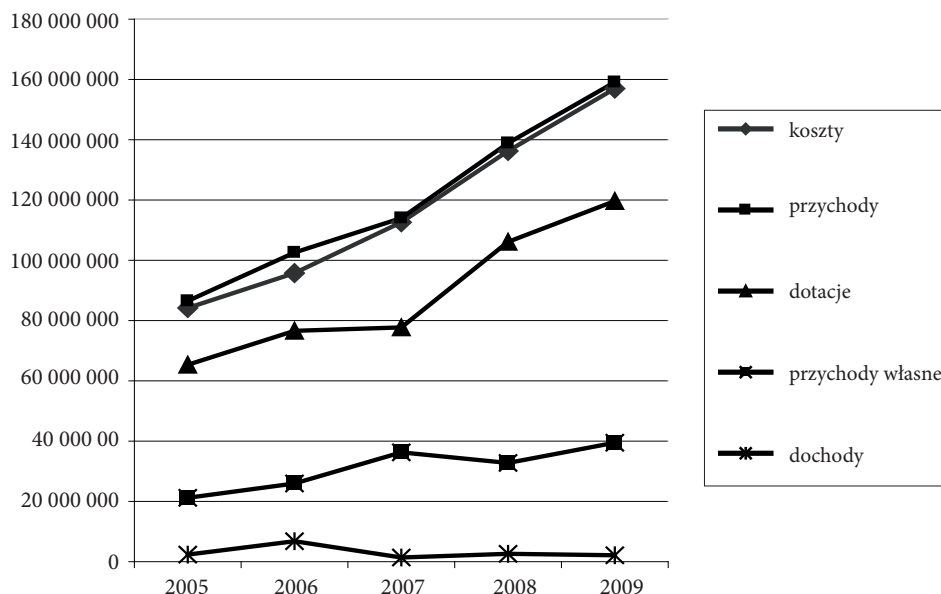


Opracowanie własne na podstawie danych Urzędu Miasta Krakowa.

Najwyższe przychody własne generują teatry, następnie zaś domy, centra i ośrodki kultury oraz Biuro. Niższe przychody generują muzea, orkiestry i galeria. Najniższe – biblioteki, ze względu na zapis art. 14 ustawy z dnia 27 czerwca 1997 roku o bibliotekach. Zdecydowanie najwyższy procentowy udział przychodów własnych w przychodach ogółem generują gminne teatry. Z roku na rok, na przestrzeni lat 2005–2009, procentowy udział przychodów własnych teatrów w przychodach ogółem – nie licząc niewielkiego spadku w 2006 roku, o 0,63% – wzrasta, od ponad 38% w latach 2005 i 2006 do niemal 46% w roku 2009.

Gminne instytucje osiągają corocznie dochody rzędu 1,25% (2007), 1,36% (2009), 1,92% (2008) ogółu kosztów ich działalności. Wyższe dochody w 2005 roku (2,79% ogółu kosztów) wynikały z dużo niższych kosztów. Najwyższe dochody instytucje osiągnęły w 2006 roku – 7,1% ogółu kosztów.

Wykres 5. Koszty, przychody i dochody gminnych instytucji kultury w Krakowie



Opracowanie własne na podstawie danych Urzędu Miasta Krakowa.

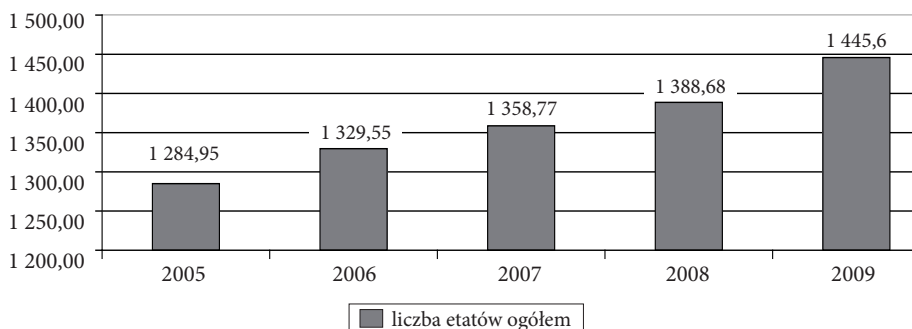
Dopłata Gminy Miejskiej Kraków do jednego odbiorcy oferty gminnych instytucji kultury

W latach 2005–2007 oraz w roku 2009 najwyższy poziom dopłaty gminy do jednego odbiorcy przypadła gminnym orkiestrom (133,15 zł w 2005, 109,96 zł w 2006, 107,21 zł w 2007, 95,29 zł w 2008 i 104,39 zł w 2009 roku). W 2008 roku najwyższy poziom dopłaty do jednego odbiorcy przypadł bibliotekom (101,01 zł). Najniższy poziom dopłaty do jednego uczestnika w latach 2005–2009 szacuje się w gminnych domach i ośrodkach kultury (od 4,59 do 13,2 zł). Dopłata do jednego widza w teatrze kształtuje się na poziomie od 19,72 zł w 2005 do 33,84 zł w 2009 roku. Dopłata do jednego uczestnika oferty muzeum wynosiła od 14,07 zł w 2006 roku do 29,5 zł w latach 2008–2009.

Poziom zatrudnienia w gminnych instytucjach kultury w Krakowie

Instytucje kultury dysponują ogromnym kapitałem ludzkim, to miejsca pracy wielu twórców, artystów, animatorów, wreszcie menedżerów kultury. Jak słusznie zauważa Ted Levitt, „najcenniejsze aktywa – ludzie, reputacja, marki i klienci – nie są ujęte w księgach rachunkowych”¹⁰.

Wykres 6. Zatrudnienie w gminnych instytucjach kultury (etaty)



Opracowanie własne na podstawie danych Urzędu Miasta Krakowa.

¹⁰ P. Kotler, *Kotler o marketingu. Jak tworzyć, zdobywać i dominować na rynkach*, Warszawa 2010, s. 267, Klasyka Biznesu.

Według danych GUS, w 2008 roku w Małopolsce funkcjonowało 370 instytucji kultury, w tym 42 w Krakowie. Małopolskie instytucje kultury zatrudniały w 2008 roku 8002 pracowników, krakowskie instytucje – 3877 osób. Gminne instytucje kultury zatrudniały w 2008 roku pracowników na 1389 etatach (1388,68 etatu). W tej liczbie 405,45 etatu stanowili pracownicy domów, ośrodków i centrów kultury; 319,14 etatu – teatrów; 299,5 – muzeów; 234,5 – bibliotek; 99,5 – orkiestr; 67,25 – Krakowskiego Biura Festiwalowego; 29 etatów – Galerii Sztuki Współczesnej „Bunkier Sztuki”. Jednym z przejawów kryzysu w kulturze byłoby zmniejszenie liczby etatów. Tymczasem w 2009 roku liczba etatów w gminnych instytucjach kultury wzrosła o 4,12% (ponad 57 etatów). Zatrudniały one pracowników na niemal 1446 etatach. W tej liczbie 393,74 etatu przypadało na domy, ośrodki i centra kultury (spadek); 330,44 etatu – teatry; 299,5 – muzea, 234,5 – biblioteki; 99,5 – orkiestry; 67,25 – Krakowskie Biuro Festiwalowe; 29 etatów – Galeria Sztuki Współczesnej „Bunkier Sztuki”.

Dla porównania, w stosunku do roku 2005 liczba etatów w gminnych instytucjach kultury w 2009 roku wzrosła o 12,46%. Najszybciej – na przestrzeni lat 2006–2009 – wzrasta liczba etatów w Biurze (o niemal 106% w stosunku do roku 2005, tj. ponad dwukrotnie) oraz w muzeach (o 32,07% w stosunku do roku 2005). Nie oznacza to jednak wzrostu liczby etatów w każdym z muzeów. Dotyczy to wyłącznie MHMK oraz Muzeum AK. Muzeum Historii Fotografii w 2007 roku pozyskało jeden dodatkowy etat, który utrzymało w kolejnych latach. Muzeum Historyczne Miasta Krakowa w 2009 roku posiadało o 48 etatów więcej niż w roku 2005. Zwiększyło ono liczbę etatów o 29,3% w stosunku do roku 2005.

Od 2005 roku nie było zmian w liczbie etatów w dwóch gminnych instytucjach kultury, a mianowicie w OK ZPiT „Krakowiacy” i Krowoderskiej Bibliotece Publicznej. W konsekwencji cięć budżetowych w 2009 roku zaledwie kilka instytucji zredukowało poziom zatrudnienia, np. Teatr Ludowy (ze 106,2 etatu do 103,5), Dworek Biało-prądnicki (jeden etat), DK Podgórze (cztery etaty), Capella Cracoviensis (0,4 etatu), Muzeum Inżynierii Miejskiej (0,75 etatu). W Muzeum Historycznym Miasta Krakowa stworzono 20 nowych etatów.

Inwestycje w sektorze kultury

Kraków wpisuje się w europejskie tendencje ożywiania postindustrialnej przestrzeni miejskiej poprzez jej rewitalizację i zagospodarowanie terenów i obiektów poprzemysłowych na rzecz kultury. Tego typu inwestycje są podejmowane zarówno przez samorząd gminny, jak i regionalny. Wśród finalizowanych inwestycji trzeba także wymienić Rewitalizację Kwartału św. Wawrzyńca w ramach projektu „Kwartał św. Wawrzyńca – budowa centrum kulturowego na krakowskim Kazimierzu”. Zakończenie wieloletniego, finansowanego w ramach MRPO, procesu rewaloryzacji zajezdni przy ul. św. Wawrzyńca – siedziby gminnego Muzeum Inżynierii Miejskiej. Dobrym przykładem będzie tu także rewitalizacja obszaru Zabłocia (adaptacja na cele

gminnego Muzeum Sztuki Współczesnej w poprzemysłowej przestrzeni dawnej Fabryki Schindlera przy ul. Lipowej 4, budowa Muzeum Tadeusza Kantora oraz siedziby regionalnej instytucji – Ośrodka Dokumentacji Sztuki Tadeusza Kantora „Cricoteka” w dawnej elektrowni przy ul. Nadwiślańskiej, Galeria Dudy-Gracza w dawnym zajezdzie – inicjatywa gminy) oraz kwartału w dzielnicy Piasek (budowa Małopolskiego Ogrodu Sztuki przy ul. Rajskiej 12 w Krakowie – projekt regionalny).

Ogółem w latach 2007–2010 samorząd województwa małopolskiego w ramach finansowania działań na rzecz poprawy bazy małopolskiej kultury był zaangażowany łącznie w 20 zadań inwestycyjnych realizowanych przez instytucje kultury województwa małopolskiego o łącznej wartości 477 053 456 zł, w tym 15 zadań współfinansowanych z funduszy europejskich w wysokości 271 293 459 zł. Do 2010 roku zakończono 13 inwestycji, których łączna wartość wyniosła 244 864 388 zł, w tym z funduszy Unii Europejskiej – 97 082 733 zł, wśród tych inwestycji był między innymi projekt „Przebudowa i modernizacja Opery Krakowskiej przy ul. Lubicz 48 w Krakowie” (2008). Całkowita wartość tej inwestycji wyniosła 72 861 391 zł, w tym ze środków EFRR – 22 154 190 zł. Na liście Indykatywnego Wykazu Indywidualnych Projektów Kluczowych Małopolskiego Regionalnego Programu Operacyjnego na lata 2007–2013 znalazło się pięć projektów inwestycyjnych realizowanych przez instytucje kultury województwa małopolskiego, między innymi „Budowa Lotniczego Parku Kulturowego, w tym Gmachu Głównego Muzeum Lotnictwa Polskiego” (IX 2010) – wartość tej inwestycji wynosi 50 628 883 zł, w tym z UE – 25 330 719 zł. Projekty o łącznej wartości 193 542 081 zł realizowane są przy współdziałaniu środków europejskich (w wysokości 142 312 754 zł). W 2010 roku rozpoczęto prace budowlane przy rewaloryzacji i adaptacji budynku przy ul. Wita Stwosza 12 w Krakowie na potrzeby Muzeum Armii Krajowej im. gen. Emila Fieldorfa Nila (wartość inwestycji – 29 336 027 zł, w tym z UE – 24 638 804 zł) – budynek o kubaturze 28 565 m³ i powierzchni zabudowy 1 774,6 m², gdzie powstaną przestrzenie użytkowe o łącznej powierzchni 5 252,79 m². Wśród najważniejszych inwestycji Gminy Miejskiej Kraków w sektorze kultury trzeba wymienić remont i przebudowę Sukiennic oraz stworzenie unikatowej ekspozycji archeologicznej pod płytą Rynku Głównego i w podziemiach Sukiennic, dokumentującej *in situ* etapy i dawne funkcje rynku („Rezerwat archeologiczny”) – utworzenie nowego oddziału Muzeum Historycznego Miasta Krakowa: Rynek Podziemny.

Istniejąca infrastruktura często nie jest funkcjonalna – gminne teatry działają w warunkach nieprzystających do standardów XXI wieku, nie zadowala ani stan techniczny wielu obiektów, ani ich wyposażenie, nie są dostosowane do potrzeb artystów i oczekiwań odbiorców (zbyt mało wielofunkcyjnych, nowoczesnych sal, dużych, prestiżowych obiektów). Krakowskie gminne Muzeum Historii Fotografii nie ma możliwości rozwoju ani prezentacji wielu form sztuki fotograficznej, która stała się już historią (np. wielkoformatowe fotografie). Gminne biblioteki w wielu przypadkach funkcjonują w małych, ciasnych lokalach. W Polsce wskaźnik powierzchni bibliotecznej na jednego mieszkańca wynosi 0,24 m², czyli 757 700 mieszkańców Krakowa powinno dysponować powierzchnią biblioteczną o wiel-

kości 181 848 m², tymczasem aktualnie 0,0103 m² na jednego mieszkańca, razem 7827 m²). Ponadto gminne biblioteki funkcjonują w lokalach niebędących własnością gminy, stąd nie mogą inwestować w rozwój swojej bazy i dostosowanie infrastruktury na potrzeby niepełnosprawnych użytkowników czy rozwijanie i modyfikowanie funkcji biblioteki. Według danych ze stycznia 2010 roku sytuacja lokalowa przedstawia się następująco: 56% lokali, w których funkcjonują gminne instytucje kultury, pozostaje w zasobach gminy, 22,7% w zasobach spółdzielni mieszkaniowych, 18,4% w lokalach stanowiących własność innych podmiotów prawnych. Jeśli chodzi o biblioteki: 42,03% lokali zajmowanych przez biblioteki miejskie i ich filie jest własnością gminy, 44,9% – różnych spółdzielni mieszkaniowych, 13,04% – pozostaje w rękach prywatnych właścicieli, co ogranicza możliwości ich rozwoju. A przecież braki w infrastrukturze instytucjonalnej przekładają się na poziom i atrakcyjność oceny jakościowej (programowej) oferty krakowskich instytucji kultury. Gmina Miejska Kraków opracowała „Program dot. lokalizacji miejskich instytucji kultury w zasobach Gminy Miejskiej Kraków”.

Baza domów i centrów kultury nie jest atrakcyjna dla współczesnego odbiorcy, przegrywa w konkurencji z nowoczesnymi centrami handlowymi. Jednak podejmowane inwestycje świadczą o dostrzeganiu problemu przez lokalne samorządy i próbach zmiany wizerunku publicznego sektora kultury.

Czy w takiej sytuacji możemy mówić o kryzysie? Tak. Przede wszystkim jednak jest to kryzys w zakresie zarządzania publiczną instytucją kultury. Świat zmienia się w szybkim tempie, instytucje publiczne nie nadążają za zmianami, samorządowcy nie stymulują zmian w publicznym sektorze kultury, częściej im przeciwdziałają, stając w obronie tradycji i defensywnych metod zarządzania, w celu podtrzymania zastanego, ale znanego *status quo* albo zarządzając poprzez rozwiązywanie codziennych problemów (bez konkretnej wizji kultury w przyszłości). Mówi się dziś wiele o roli kultury w rozwoju gospodarczym regionów i miast, o konieczności współpracy sektora publicznego z organizacjami pozarządowymi, coraz więcej słyzy się o partnerstwie prywatno-publicznym, ale brakuje dobrych praktyk w tym obszarze, niewielu samorządowców ma ochotę przecierać ścieżki słabo znanych przepisów w tym zakresie. Brak wizji rozwoju sektora kultury w powiązaniu z brakiem wypracowanych nowych narzędzi prawnych stał się istotnym problemem w Krakowie. Zbyt rzadko mówi się o ekonomice zarządzania instytucją kultury na poziomie samorządów (nie instytucji), uznaniowość – z punktu widzenia instytucji – jest często jedynym kryterium decydującym o rozdziale dotacji podmiotowych. Brak obiektywnych wystandardyzowanych narzędzi oceny działalności instytucji kultury. Debatujący o przydziale dotacji publicznym instytucjom kultury nie stosują przejrzystych, czytelnych dla każdego kryteriów, z uwzględnieniem proporcji, jaka część środków na instytucje kultury dotyczy ich faktycznej działalności merytorycznej, jaka zaś utrzymania substancji czy płac. Relacje personalne na linii organizator – dyrektor zarządzający instytucją kultury w dużej mierze przesądzą o środkach. Najlepsi menedżerowie, ze względu na brak ścieżek kariery i niskie płace, idą do sektora prywatnego. Tam, gdzie słyzy się o zmianach i sukcesach, widać, że dominuje wydarzeniowe podejście do zarządzania. Nie wykorzystuje się potencjału kadr, kreatywności zespołu. Po-

dejmując się szereg inwestycji z udziałem funduszy unijnych, bez rozważań i wyborów, które najistotniejsze; mało kto w samorządach zastanawia się, kto je utrzyma w przyszłości, po zakończeniu inwestycji.

Zarządzający częściej mówią o wzajemnym oddziaływaniu gospodarki na kulturę i kultury na gospodarkę i coraz częściej rozumieją, o czym mówią. Nie zmienia to faktu, że kultura nadal często pełni służebną rolę wobec innych obszarów życia społecznego. Wciąż często uzasadnia się wydatki na kulturę, odwołując się do jej wpływu na inne sfery życia społecznego, na zdrowie społeczne, gospodarkę, rewitalizację *etc.*, a nie poprzez jej wartość samą w sobie.

Dlaczego? Brak uzgodnionych kryteriów uwzględniających ich efektywność i kreatywność. Brak skutecznych i obiektywnych wskaźników, służących monitorowaniu i ewaluacji poziomu oddziaływania społecznego kultury, wydarzeń, a przez to także pracy animatora i menedżera w kontekście wielkości wydatkowanych środków finansowych. Trudno określić jednoznaczne mierniki. Efekty nie powstają natychmiast. Trudno je zmierzyć. Trudno oszacować poziom oddziaływania poszczególnych usług i produktów na jednostkę, a tym samym i na społeczeństwo. Problem ten podnosi John Holden w swojej publikacji *The value of culture*, dostępnej w wersji skróconej w formie artykułu *Cenić kulturę* w tomie 6 „Zarządzania w Kulturze”¹¹.

Wnioski

Z perspektywy Krakowa odczuwany dziś w sektorze kultury kryzys nie jest wynikiem niedoboru publicznych środków finansowych na kulturę. W 2009 roku nakłady w budżecie Miasta Kraków na kulturę nie zmniejszyły się w stosunku do lat poprzednich, nie zmniejszyła się liczba etatów w gminnych instytucjach kultury, nie spadła liczba imprez realizowanych przez te instytucje. To, czego zdecydowanie brak instytucjom kultury, to wieloletnie plany finansowe, które umożliwiłyby im tworzenie długoterminowych strategii rozwoju, z uwzględnieniem poziomu dotacji z budżetu organizatora.

Kiedy z inicjatywy Rady Miasta Krakowa przystąpiono do prac nad strategią rozwoju kultury w Krakowie, wielu dyrektorów instytucji pytało, jaki jest sens budowania strategii w chwili, kiedy sytuacja finansów publicznych nie jest stabilna, kiedy nie można przełożyć swoich oczekiwań i wizji na papier oraz liczby. Urzędnicy, a często i dyrektorzy publicznych instytucji kultury przywykli do zarządzania z dnia na dzień, do rozwiązywania problemów dopiero wtedy, kiedy się pojawiają. Myśląc strategicznie, problemy można przewidzieć. Sytuacja kryzysu może sprzyjać efektywniejszemu gospodarowaniu zasobami, zarówno na poziomie instytucji kultury, jak i miasta czy regionu. Wobec zróżnicowania potrzeb licznych grup interesariuszy, wobec mnogości koncepcji, wypracowany zwarty długoterminowy plan działań

¹¹ J. Holden, *Cenić kulturę*, (w:) Ł. Gawel, E. Orzechowski (red.), „Zarządzanie w Kulturze” 2005, t. 6, s. 133–134.

może sprzyjać konsekwencji w zarządzaniu zasobami i przeciwdziałać podejmowanemu na szybko, *ad hoc*, decyzjom, takim, jak choćby ta dotycząca zakupu przez Miasto Kraków budynku dawnego Związkowca, aby przez kilka lat ponosić koszty jego utrzymania, a następnie szukać użytkownika dla tego obiektu.

Mimo wielu dyskusji mamy w Polsce **problem z koncepcją zarządzania publiczną instytucją kultury**, choć nie jesteśmy tu odosobnieni na mapie Europy. Dochód ekonomiczny w przypadku publicznej instytucji kultury nie jest wyznacznikiem jej wagi ani efektywności realizacji powierzonych jej zadań. Kultura przecież

[...] nie sprowadza się 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. [...] Kultura jest [...] niezbędnym czynnikiem społecznej zmiany, rozwoju. Instytucje kultury [...] współtworzą zatem platformę symbolicznej komunikacji w poprzek epok, dzieł, wydarzeń i znaczeń – komunikacji, która kreuje nowe wartości i sensy, a tym samym animuje wyobraźnię i pomysłowość – nową aktywność¹².

Ze względu na tę specyfikę sektora kultury, **brak sprawdzonych i satysfakcjonujących narzędzi monitorowania i ewaluacji działalności instytucji kultury**, a przez to i sama metoda obliczania dotacji podmiotowej dla instytucji kultury nie jest jasna: brak przejrzystych, czytelnych kryteriów oraz wyraźnego wyodrębnienia w planach budżetowych kosztów utrzymania substancji, etatów i środków na faktyczną działalność twórczą instytucji.

Zmienia się na lepsze infrastruktura kultury w Krakowie. Po latach wieloletniego zastoju w tym obszarze, wobec daleko posuniętej degradacji dotychczasowej bazy, cieszą podejmowane obecnie z udziałem funduszy unijnych projekty. **Liczne dziś inwestycje**, choć nie zaspokoją potrzeb, z pewnością **przyczynią się do podniesienia jakości oferty** i być może zachęcą młodych ludzi do udziału w kulturze, zamiast wizyty w nowoczesnej galerii handlowej. Powstaje jednak pytanie, czy z chwilą, kiedy **samorządom przyjdzie samodzielnie udźwignąć koszty utrzymania tej nowoczesnej infrastruktury**, a zdolność finansowa instytucji publicznych w zakresie generowania przychodów nie zwiększy się, nie dojdzie do kryzysu? **Większa liczba odbiorców w sektorze kultury – paradoksalnie – nie zawsze wiąże się z wyższymi przychodami, często także powoduje wzrost kosztów. Zbyt niskie płace w sektorze kultury oraz brak ścieżki kariery nie przyciągają najzdolniejszych i najbardziej kreatywnych menedżerów.** Wyraźnie niższe są płace pracowników instytucji szczebla gminnego i regionalnego w stosunku do narodowych instytucji kultury.

Kryzys gospodarczy daje się odczuć instytucjom kultury w relacjach ze sponsorami, którzy inwestują w kulturę mniej, a odpowiedzi negatywne tłuma-

¹² M. Buczek, J. Głowacki, M. Gronicki, J. Hausner, K. Markiel, J. Purchla, J. Szeliga-Sanetra, A. Wąsowska-Pawlik, B. Worek, *Kultura w kryzysie czy kryzys w kulturze*, www.kongreskultury.pl/library/File/Hausner/Kultura%20w%20kryzysie%20czy%20kryzys%20w%20kulturze_wpelna.pdf, s. 7 [odczyt: 27.09.2011].

czą kryzysem. Konieczne jest stworzenie i wypromowanie nowych mechanizmów zachęcających sektor biznesu do inwestycji w sektor kultury, zaś zarządzający nowymi obiektami muszą zadbać o tworzenie dobrych praktyk partnerstwa publiczno-prywatnego, takich, które przyczynią się do zwiększenia przychodów sektora kultury.

Zbyt niski poziom finansowania kultury w Polsce przez sektor prywatny to skutek braku narzędzi zachęcających do tego typu aktywności środowiska biznesowe, a przecież ani działalność filantropijna, ani tradycja mecenatu przedsiębiorstw – mimo licznych przykładów dobrych praktyk – nie są w Polsce tak silne jak w Stanach Zjednoczonych¹³. W 2006 roku w Polsce tylko 31,5% dorosłych Polaków (tj. około 9,5 mln osób) przekazało pieniądze lub dary rzeczowe na rzecz organizacji pozarządowych, ruchów społecznych lub religijnych¹⁴. Z filantropią firm nie jest lepiej. Co trzeci ankietowany uważa, że w świecie biznesu większość podmiotów kieruje się zasadą „zysk za wszelką cenę” (35%). W opozycji do takiego stwierdzenia stoi 30% respondentów, a 33% trudno się do tej opinii ustosunkować¹⁵. Coraz częściej wprowadzicie podmioty gospodarcze w Polsce mówią o korporacyjnej odpowiedzialności społecznej¹⁶, odpowiedzialności biznesu za kulturę, deklarując chęć budowania marki poprzez wspieranie konkretnych obszarów w sektorze kultury¹⁷, jednak deklaracje nie zawsze idą w parze z wymiernymi efektami dla sektora kultury. Szczegółowe badania na ten temat przeprowadziła w latach 2006 i 2008 oraz opublikowała Fundacja Commitment to Europe arts & business¹⁸.

Generalnie **brak w Polsce nawyku wspierania kultury, brak nawyku wnoszenia opłat za usługi w sektorze kultury.** Duża część społeczeństwa chętnie uczestniczy w kulturze, najchętniej jednak za darmo. I nie dotyczy to tylko osób o niskich dochodach. Z pewnością przyczynił się do tego i okres PRL-u, kiedy wstęp na koncerty i spektakle był często opłacany lub dotowany przez zakłady pracy. Dziś ci, którzy rozumieją potrzebę inwestycji w kulturę – najczęściej pracownicy sektora kultury, a także urzędnicy i politycy, którzy w przemówieniach podkreślają wagę kultury w rozwoju gospodarczym – zamiast dawać dobry przykład innym, najczęściej uważają, że należy im się nieodpłatny dostęp do dóbr i usług kulturalnych. Znakomitym przykładem może być tu krakowska Noc Teatrów, kiedy wiele bezpłatnych wejśció-

¹³ Więcej zob.: F. Martel, *Polityka kulturalna Stanów Zjednoczonych*, Warszawa 2008.

¹⁴ *Organizacje pozarządowe w otoczeniu społecznym. Wolontariusze i sponsorzy* (raport z badań), Łódź 2008.

¹⁵ Tamże.

¹⁶ Na obecnym etapie zaangażowania firm w działalność filantropijną bądź sponsoring na rzecz sektora kultury w Polsce warto może rozróżniać, zgodnie z koncepcją Williama C. Fredericka, Korporacyjną Odpowiedzialność Społeczną (świadomość potrzeby działania) i Korporacyjną Odpowiedź Społeczną (odpowiedź na potrzeby społeczne, konkretne akcje, które organizacja podejmuje z własnego wyboru w odpowiedzi na określone problemy społeczne) – więcej zob.: M. Kostyra, M. Śliwa, *Zarządzanie w XXI wieku*, Warszawa 2010, s. 45–46.

¹⁷ Zob. A. Podczaska, K. Kujawiak-Krakowska, *Sponsoring w kulturze i sztuce*, Warszawa 2007, s. 55–67.

¹⁸ *Raport z ilościowych badań sponsoringu kultury i sztuki*, www.cte.org.pl/dokument34_.html [odczyt: 27.09.2011].

wek – zamiast do punktów informacji miejskiej – trafia w ręce nie ubogich przecież, mogących zainwestować w bilet do teatru w ciągu roku, lokalnych polityków, radnych i urzędników wyższych szczebli.

Na koniec chciałabym odnieść się do wystąpienia Ryszarda Grobelnego, prezesa Związku Miast Polskich (w trakcie VIII Kongresu ZMP w Kaliszu, wrzesień 2010). Podkreślił on, że **kryzys dopiero dotknie samorządy**. Wiąże się to przede wszystkim ze spadkiem dochodów JST wynikającym ze zmian ustawowych, spowodowanym wprowadzeniem znaczących ulg w podatku dochodowym od osób fizycznych (ulga prorodzinna) i zmianą stawek (18 i 32%), a także z szeregiem drobnych zmian w przepisach prawnych, takich jak np. wzrost wynagrodzeń nauczycieli, normy zatrudnienia w pomocy społecznej, zmiany w podatku od nieruchomości i od środków transportu. Te zmiany systemowe już w tym roku powodują ubytek w budżetach JST od kilkunastu, a nawet kilkuset milionów złotych, co z pewnością nie pozostanie bez wpływu na kondycję sektora kultury i instytucji kultury w kolejnych latach. **Konieczne jest więc myślenie strategiczne w miejsce przypadkowych działań i efektywne rozwijanie narzędzi współpracy instytucji kultury z sektorem biznesu.**

BIBLIOGRAFIA

- Buczek M., Głowacki J., Gronicki M., Hausner J., Markiel K., Purchla J., Szeliga-Sanetra J., Wąsowska-Pawlik A., Worek B., *Kultura w kryzysie czy kryzys w kulturze*, www.kongreskultury.pl/library/File/Hausner/Kultura%20w%20kryzysie%20czy%20kryzys%20w%20kulturze_wpelna.pdf [odczyt: 27.09.2011].
- Glondys D., *Kraków Europejskie Miasto Kultury. Summa Factorum*, Kraków 2010, *Biblioteka zarządzania kulturą*.
- Glondys D., *Festiwal Kraków 2000 w kontekście integracji europejskiej*, „Przegląd Europejski” 2001, nr 1.
- Holden J., *Cenić kulturę*, (w:) Ł. Gawęł, Ł.E. Orzechowski (red.), „Zarządzanie w Kulturze” 2005, t. 6.
- Ilczuk D., Kulikowska M., *Festiwale w Europie. Polityka władz publicznych*, „Zarządzanie kulturą” 2009, nr 2 (2).
- Kostyra M., Śliwa M., *Zarządzanie w XXI wieku*, Warszawa 2010.
- Kotler P., *Kotler o marketingu. Jak tworzyć, zdobywać i dominować na rynkach*, 2010, Klasyka Biznesu.
- Martel F., *Polityka kulturalna Stanów Zjednoczonych*, Warszawa 2008.
- Orlik J., *Instytucja kultury jako ameba*, (w:) J. Sójka, P. Kieliszewski, P. Landsberg, M. Poprawski (red.), *Instytucje w czasach kryzysu*, Poznań 2009.
- Podczaska A., Kujawiak-Krakowska K., *Sponsoring kultury i sztuki w praktyce*, Warszawa 2007.

Raport na temat wielkich miast Polski. Kraków, www.pwc.com/pl/pl/wielkie-miasta-polski/raport_Krakow_2011.pdf [odczyt: 27.09.2011].

Organizacje pozarządowe w otoczeniu społecznym. Wolontariusze i sponsorzy (raport z badań), Łódź 2008.

Raport z ilościowych badań sponsoringu kultury i sztuki, www.cte.org.pl/dokument34_.html [odczyt: 27.09.2011].