

**Ministerstwo**  
**Kultury**  
**i Dziedzictwa**  
**Narodowego.**

*Niniejszy raport został opracowany na zlecenie Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego.*

*Treści zawarte w raporcie odzwierciedlają wyłącznie poglądy jego autorów.*

# Kultura w kryzysie czy kryzys w kulturze

Raport przygotowany na zlecenie Ministerstwa Kultury i  
Dziedzictwa Narodowego

MARIA BUCZEK

JAKUB GŁOWACKI

MIROSŁAW GRONICKI

JERZY HAUSNER

KRZYSZTOF MARKIEL

JACEK PURCHLA

JOANNA SZELIGA-SANETRA

AGATA WĄSOWSKA-PAWLIK

BARBARA WOREK

Kraków, kwiecień 2009

## Spis treści

Wprowadzenie .....	7
1. Prognoza rozwoju polskiej gospodarki do 2011 roku .....	10
2. Funkcjonowanie sektora kultury w latach 2001-2003 .....	17
3. Funkcjonowanie instytucji kultury w warunkach obecnego kryzysu.....	24
4. Kultura a kryzys gospodarczy.....	31
Podsumowanie.....	50
Załącznik nr 1: Mirosław Gronicki, Prognoza rozwoju polskiej gospodarki do 2011 roku ....	51
Załącznik nr 2: Maria Buczek, Barbara Worek, <i>Raport z wywiadów pogłębionych z przedstawicielami wybranych instytucji kultury</i> .....	57
Załącznik nr 3: Joanna Sanetra-Szeliga, Wykorzystanie funduszy UE na kulturę w obliczu kryzysu (analiza SWOT) .....	86

## **WSTĘP**

Efekty globalnego kryzysu gospodarczego, który ujawnił się 2008 r. są już także wyraźnie odczuwalne w Polsce. Tak jak i w innych krajach obserwujemy ostre hamowanie wzrostu gospodarczego. Doświadczenie pokazuje, że kultura jest tym sektorem, który zawsze mocno odczuwa skutki dekonunktury. Przedmiotem tego raportu jest pokazanie jakie efekty może wywołać kryzys gospodarczy na funkcjonowanie sektora kultury w Polsce i jakie działania w związku z tym można i należy podjąć, aby kryzys gospodarczy nie spowodował regresu w kulturze, co w konsekwencji może przenieść się na zahamowanie rozwoju społeczno-gospodarczego.

Raport przygotował zespół ekspertów w składzie:

**Maria Buczek**

**Jakub Głowacki** – Katedra Gospodarki i Administracji Publicznej, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

**dr Mirosław Gronicki**

**prof. dr hab. Jerzy Hausner** – kierownik Katedry Gospodarki i Administracji Publicznej, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

**Krzysztof Markiel** – dyrektor Departamentu Kultury i Dziedzictwa Narodowego, Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego

**prof. dr hab. Jacek Purchla** – kierownik Katedry Historii Gospodarczej i Społecznej, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

**Joanna Szeliga-Sanetra** – Ośrodek Strategii i Komunikacji Międzynarodowego Centrum Kultury w Krakowie

**Agata Wąsowska-Pawlik** – kierownik Ośrodka Strategii i Komunikacji Międzynarodowego Centrum Kultury w Krakowie

**dr Barbara Worek** – Instytut Socjologii, Uniwersytet Jagielloński

Raport składa się z wprowadzenia, 4 rozdziałów podsumowania oraz 3 załączników.

We wprowadzeniu przedstawiamy nasze syntetyczne stanowisko w kwestii związku kultury z rozwojem społeczno-gospodarczym. Wyznaczamy w ten sposób pole naszych obserwacji i analiz.

W rozdziale pierwszym przedstawiamy wnioski wynikające z opracowanej przez nas prognozy gospodarczej dla Polski na lata 2009-2011. Pełne tabelaryczne zestawienie prognozy jest zawarte w załączniku 1. Składnikiem tej prognozy jest oszacowanie poziomu finansowania kultury, w układzie podstawowych strumieni finansowania. W ten sposób chcemy pokazać jaki wpływ kryzys gospodarczy będzie miał na poziom finansowania kultury w najbliższych latach. Oraz jakie będzie otoczenie ekonomiczne funkcjonowania sektora kultury w tym okresie.

W rozdziale drugim przedstawiamy analizę funkcjonowania sektora kultury w latach 2001-2003. To poprzedni okres dekonunktury, spowolnienia wzrostu w polskiej gospodarce. Analizując ekonomiczno-finansowe aspekty działalności sektora kultury w tym okresie staramy się pokazać jakiego rodzaju przystosowanie po stronie podmiotów tego sektora jest najbardziej prawdopodobne w reakcji na dokonujące i oczekiwane ograniczenie finansowania.

W rozdziale trzecim przedstawiamy wyniki i konkluzje przeprowadzonych w celu przygotowania tego raportu wywiadów z przedstawicielami kilkunastu różnego rodzaju instytucji kultury. Pełne opracowanie wyników tych wywiadów zawiera załącznik 2. Przedstawiając konkluzje wyprowadzone w tych wywiadów, chcemy pokazać jakie jest obecnie dominujące nastawienie instytucji kultury co do przystosowania się do skutków kryzysu gospodarczego.

W rozdziale czwartym - w oparciu o wyniki wcześniejszych analiz i obserwacji - formułujemy naszą opinię co do najbardziej prawdopodobnego scenariusza zachowania się podmiotów sektora kultury w reakcji na kryzys. Wskazujemy na krytyczne momenty funkcjonowania tego sektora w najbliższym okresie oraz związane z tym dylematy.

Na tym tle przedstawiamy propozycję działań inicjowanych przez Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego, który byłyby zorientowane na kształtowanie korzystnego scenariusza, zakładającego włączenie zasobów i potencjału kultury w pobudzenie ożywienia gospodarczego i rozwoju społeczno-gospodarczego. Scenariusz ten w szczególności zakłada konieczność przeprowadzenia głębokiej systemowej reformy, kompleksowej instytucjonalnej zmiany w sektorze kultury. Nawiązaniem do propozycji zawartych w tym

rozdziale jest załącznik 3, będący raportem na temat możliwości i przykładów wykorzystania środków unijnych funduszy strukturalnych w obszarze kultury.

Raport kończy krótkie podsumowanie wydobywające jego podstawowe przesłanie, który ujmujemy następująco:

W istocie bowiem nakładają się na siebie dwa kryzysy. Kryzys gospodarczy, który powoduje budżetowo-finansowe trudności w sektorze kultury (kryzys w kulturze) oraz znacznie trwalszy strukturalny kryzys sektora kultury (kryzys kultury). Aby móc poradzić sobie z tym pierwszym, trzeba zdecydowanie zająć się natychmiast tym drugim. To jedyna droga, aby kultura wyszła z tego zdolna do rozwoju i pobudzająca rozwój.

## **Wprowadzenie**

Kultura niezbędnym spoiwem społeczeństwa, określa jego tożsamość i spójność: jest zawsze zwróceniem się do innego człowieka: jest niezbywalną formą społecznej komunikacji i odtwarzania się społeczeństwa. Umożliwia jednostkom uczestnictwo we wspólnej przestrzeni symboli i znaczeń. Dzięki temu możliwa staje się komunikacja społeczna i zbiorowe działanie. Słabość tego wymiaru kultury wiąże się z niskim poziomem pomostowego kapitału społecznego, warunkującego sprostanie cywilizacyjnym wyzwaniom i formowanie złożonych struktur i mechanizmów rozwojowych. Przy niskim kapitale społecznym rozwój społeczno-gospodarczy jest możliwy, ale tylko do pewnych granic. To rozwój o charakterze molekularnym, możliwy do osiągnięcia przez zapewnienie jednostkom szerokiej swobody oraz możliwości działania i osiągania swoich celów. Nie jest jednak bez wysokiego kapitału społecznego możliwy rozwój całościowy, zrównoważony, wieloprzekrojowy, rozwój w wymiarze modalnym. Ten bowiem dokonuje się za sprawą przeobrażenia społecznych struktur aktywności i świadomości.

Dopiero uruchomienie rozwoju w tym całościowym, modalnym wymiarze, pozwala dostrzec i wyzwolić normotwórczą rolę struktur symbolicznych. Możemy dzięki temu uwolnić się od skrajnego determinizmu potrzeb i czynników materialnych. To dzięki symbolicznym strukturom nasze życie jednostkowe i zbiorowe uzyskuje sens a zarazem uzasadnienie i ukierunkowanie wysiłków odnoszących się do struktur materialnych. Przystają być one wówczas wyrazem wrodzonych instynktów a stają odzwierciedleniem indywidualnej i zbiorowej obecności i tożsamości.

Kultura 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. 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, rozwoju. Instytucje kultury są o tyle ważne i niezbędne, o ile temu właśnie służą. Współtworzą zatem platformę symbolicznej komunikacji w poprzek epok, dzieł, wydarzeń i znaczeń - komunikacji, która kreuje nowe wartości i sensory, a tym samym animuje wyobraźnię i pomysłowość - nową aktywność. To

dzięki kulturze społeczeństwa potrafią się twórczo adaptować do nowych okoliczności, np. globalizacji. Współcześnie stają się społeczeństwami informacyjnymi czy społeczeństwami wiedzy, formując kolejną postać cywilizacji. Czym szybciej świat się zmienia i dokonuje się społeczna zmiana, tym bardziej kultura staje się niezbędna, aby tę zmianę ogarnąć – rozumieć, oswajać i kierunkować, a tym samym się do niej dostosować.

Dobre prawno-organizacyjne uregulowanie działalności kulturalnej nie zapewnia jej wysokiego poziomu artystycznego, ale stwarza wyższe prawdopodobieństwo, że ten poziom będzie wyższy. Dla sztuki najważniejsi są twórcy, ale kultura to nie tylko sztuka. Kultura potrzebuje nie tylko twórców, ale także uczestników i konsumentów oraz organizatorów i menedżerów. Dlatego rozwój kultury jest systemowo warunkowany. Jak też i sama kultura jest ważnym systemowym czynnikiem rozwoju społeczno-gospodarczego. Kultura sublimuje indywidualne i zbiorowe reakcje na rzeczywistość społeczną, ale zarazem jest generatorem intelektualnych i symbolicznych zasobów, które warunkują zmianę tej rzeczywistości, czyli rozwój.

Kultura jest integralnym połączeniem tego co symboliczne (duchowe) z tym co rzeczowe (materialne). Uzasadnione jest zatem mówienie o dobrach kultury, a o kulturze jako rozbudowanym systemie wytwarzania takich dóbr. Rola władzy i polityki publicznej nie polega na wytwarzaniu dóbr kultury, ale na kształtowaniu złożonego systemu ich wytwarzania, w którym obok instytucji publicznych muszą występować organizacje prywatne i obywatelskie, wspólnie tworzące warunki aktywności twórców i artystów.

Wytwarzanie dóbr kultury jest pomostem między przeszłością i przyszłością. Umożliwia społeczeństwom i jednostkom zrozumieć swe dziedzictwo i siebie oraz zdefiniować swoje cele i zasady aksjologiczne, którymi kierują się dążąc do ich osiągnięcia. Nie ma zatem kultury bez dziedzictwa, które stanowi z jednej strony przedmiot ochrony, z drugiej zaś potencjał rozwoju. Umiejętne i harmonijne włączenie dziedzictwa do wytwarzania dóbr kultury otwiera perspektywę cywilizacyjnej zmiany, kulturowej ciągłości i przemiany. Bez tego nawet najwyższy wzrost gospodarczy nie będzie rozwojem, a źródłem przyszłego cywilizacyjnego załamania. Nieuchronny konflikt między dążeniem do gospodarczej ekspansji i wzrostu a rozwojem społeczno-ekonomicznym może być łagodzony tylko za



sprawą kultury. Samo prawo i polityka, bez kulturowego podglebia okazują się w tym względzie bezskuteczne. Czego właśnie drastycznie dowodzi globalny kryzys gospodarczy.

Jeśli dopuścimy do tego, że reakcją na kryzys będzie załamanie aktywności programowej instytucji kultury, ograniczenie możliwości rozwijania talentów artystycznych oraz skali społecznego uczestnictwa w kulturze, to wejdziemy tym samym na ścieżkę społecznego regresu. Jeśli w okresie kryzysu podporządkujemy zbiorową aktywność ochronie wartości materialnych kosztem wartości symbolicznych, to tym samym uruchomimy koło zastoju. Pozbawimy się tych zasobów, które są niezbędne do tego, aby wyjść z kryzysu i wejść na nową trajektorię rozwoju społeczno-gospodarczego. Dlatego tak fundamentalne znaczenie ma obecnie krytyczne przeanalizowanie relacji zachodzących między sferą kultury a zjawiskami kryzysu i rozwoju gospodarczego.

System tworzenia dóbr kultury w Polsce wymaga generalnej naprawy. Musi być ona jednak skupiona nie tylko na środkach osiągnięcia celów i organizacjach, które się nimi posługują, ale także na samych celach, czyli generalnym zrozumieniu, czym jest kultura i czemu służy.

Przedkładając to opracowanie żywimy nadzieję, że wskazujemy właściwe metody i środki naprawy tego systemu, ale też przyczyniamy się do dostrzeżenia w kulturze znaczącego potencjału i rozwojowej szansy.

## **1. Prognoza rozwoju polskiej gospodarki do 2011 roku**

W tym punkcie przedstawiamy najbardziej prawdopodobny prognozę rozwoju polskiej gospodarki w latach 2009-2011. Generalnie przewidujemy silną negatywną reakcję gospodarki światowej na globalny kryzys finansowy i recesję gospodarczą w USA. Ponadto zakładamy, że w latach 2009-10 największe kraje rozwinięte (USA, Japonia, Niemcy i Wlk. Brytania) oraz Chiny przyjmą ekspansywne budżety i będą prowadziły politykę gospodarczą pobudzającą popyt krajowy. W ten sposób największe gospodarki świata będą starały się zaradzić de-globalizacji i załamaniu handlu światowego.

Zakładamy światową recesję w 2009 r. (spadek światowego PKB o 2%) i stopniowe wzmacnianie dynamiki PKB odpowiednio do 1 i 2,5% w latach 2010-11. Najbardziej recesją dotknięte zostaną USA, Japonia i Niemcy (ich PKB może zmniejszyć się o ponad 5%). Wśród krajów graniczących z Polską, Ukraina i republiki bałtyckie mogą odnotować spadek PKB o ponad 10%, a Czechy i Słowacja o 2-4%.

W roku 2009 kontynuowane będą trendy dezinflacyjne obserwowane od ostatniego kwartału ubiegłego roku, spowodowane globalnym kryzysem finansowym oraz negatywnymi szokami popytowymi (głównie w krajach rozwiniętych). Z dużym prawdopodobieństwem można oczekiwać spadku inflacji w okolice 0% (mierzonej rok do roku) w większości krajów strefy euro, Japonii i USA. Już jednak w 2010 r. spodziewać się można ponownego wzrostu inflacji, z dużym jego przyspieszeniem w 2011 r. Źródłem przyszłej inflacji staną się wprowadzane obecnie agresywne pakiety stymulujące w USA, Japonii, Wlk. Brytanii, Francji i Niemczech, a także kontynuowanie ekspansywnej polityki gospodarczej w Chinach i Indiach.

W roku 2009 przewidujemy utrzymanie bliskich zera podstawowych stóp procentowych w USA, Japonii, Wlk. Brytanii i Unii Gospodarczej i Walutowej (EMU). Wraz z ożywieniem gospodarczym, możliwym od drugiej połowy 2010 r., nastąpi ich niewielkie podwyższenie.

Oslabienie światowej koniunktury gospodarczej w latach 2009-10 wpłynie także na spadek realnego importu w skali światowej. Po 2010 r. tempo wzrostu realnego importu może być dodatnie, ale nie będzie wysokie. Oznaczać to będzie zmniejszenie popytu na polskie towary w stosunku do lat 2006-08 – okresu wysokiego wzrostu eksportu z Polski.

Ograniczenie dotknie wszystkich kierunków naszego eksportu. Jednocześnie od roku 2009 elastyczność importowa względem popytu krajowego będzie się zmniejszać.

Przewidujemy, że w latach 2009-11 dolar będzie mocniejszy niż w latach 2007-08. Jego kurs względem euro może wahać się w przedziale 1,20-1,30.

Spowolnienie dynamiki gospodarki światowej, najgłębszy od 50 lat kryzys światowego systemu finansowego, kłopoty gospodarcze w USA, rosnąca konkurencja gospodarek krajów sąsiedzkich oraz zawirowania polityczne spowodują wyraźne zmniejszenie napływu kapitału zagranicznego do Polski.

W naszej ocenie Polska przystąpi do Unii Walutowej i Gospodarczej najwcześniej w 2014 r.

Podstawowym celem średniokresowej polityki gospodarczej będzie wyprowadzenie gospodarki z recesji, zwiększenie aktywności zawodowej oraz zmniejszenie bezrobocia. Krótkookresowa polityka gospodarcza zmierzać będzie do minimalizacji inflacji, ujemnego salda na rachunku bieżącym oraz deficytu skonsolidowanego budżetu.

NBP będzie utrzymywał bardziej restrykcyjną politykę pieniężną niż Europejski Bank Centralny i banki centralne w krajach ościennych. Do końca 2009 r. przewidujemy obniżenie podstawowych stóp procentowych w Polsce (por. Tabelę A6 w załączniku nr 1), a w kolejnych dwóch latach zakładamy utrzymanie stopy referencyjnej na poziomie 3%, czyli tak jak z końca 2009 r.

Polityka budżetowa zmierzać będzie do ograniczania deficytu skonsolidowanego budżetu, a zwłaszcza deficytu centralnego budżetu. Zakładamy konieczność nowelizacji budżetu w połowie 2009 r., bowiem nie widzimy możliwości utrzymania nierealistycznego założenia utrzymania deficytu centralnego budżetu na poziomie 18,2 mld zł (najprawdopodobniej wyniesie on ponad 30 mld zł, zob. Tabela A10 w załączniku nr 1), ani też szybkiego wypełnienia zobowiązań wobec Komisji Europejskiej (chodzi m.in. zmniejszenie deficytu całego sektora finansów publicznych do 1% PKB, a także wypełnienie kryteriów z Maastricht niezbędnych do przyjęcia Euro).

Nie przewidujemy zmiany reżimu kursowego w analizowanym okresie: nadal obowiązywać będzie kurs płynny (zakładane kursy znajdują się w Tabeli A4 w załączniku nr 1).

Zakładamy uruchomienie „dużej prywatyzacji” po 2010 r.

Zasoby pracy (mierzonej liczbą osób w wieku produkcyjnym) będą zmniejszać się o 0,1-0,2% w latach 2009-11. Wzrost liczby rencistów i emerytów wyniesie 0,2% rocznie.

Utrzymana zostanie indeksacja cenowa podstawowych świadczeń społecznych; w latach 2009-11 przeciętne realne świadczenia rosnać będą o 2,0% rocznie. W latach 2009-11 utrzymane będą stawki podatkowe podatku dochodowego od osób fizycznych i prawnych. Stawki akcyzy oraz VAT-u będą takie, jak w założeniach budżetu na rok 2009.

Zatrudnienie w całej sferze budżetowej będzie stabilne. Wzrost zatrudnienia będzie się wahał w granicach od 0 do 0,3 proc. Zakładamy spadek zatrudnienia w edukacji, kulturze oraz ochronie zdrowia oraz wzrost zatrudnienia w szeroko rozumianej administracji. Tym samym sfera publiczna stanowić będzie pewien, choć słaby, bufor ogólnego spadku zatrudnienia.

Opracowując prognozę dokonaliśmy niezbędnych obliczeń, aby określić kształtowanie się podstawowych zmiennych charakteryzujących polską gospodarkę w latach 2009-11. Wyniki tych obliczeń zostały przedstawione w tabelach zawartych w załączniku 1. Tabele A1-A2 zawierają dane o przewidywanym wzroście gospodarczym: PKB i jego elementach; Tabela A3 informuje o przewidywanym rozwoju polskiego bilansu płatniczego; kolejne trzy Tabele A4-A6 dotyczą prognozy cen, kursów walutowych i stóp procentowych; w Tabelach A7-A9 znajdują się prognozy podstawowych wielkości polskiego systemu bankowego, a w Tabeli A10 przedstawiono prognozę podstawowych elementów budżetu państwa. W Tabeli A11 zawarto prognozę nakładów na kulturę w układzie podstawowych źródeł finansowania.

Z naszych obliczeń wynika, że:

1. Sytuacja gospodarcza w 2009 r. będzie się stopniowo - z kwartału na kwartał - pogarszała. Dno recesji zostanie osiągnięte w IV kwartale br., a w kolejnych kwartałach prognozujemy bardzo powolne odbudowywanie wzrostu. Relatywne

- pogorszenie konkurencyjności polskiej gospodarki oraz niespójna polityka gospodarcza nie pozwoli na znaczące przyspieszenie wzrostu gospodarczego (por. Tabelę A1).
2. W latach 2009-10 przewidujemy spadek nakładów na środki trwałe o ponad 10% rocznie (dopiero w 2011 r. możliwy będzie niewielki wzrost nakładów). Spożycie indywidualne będzie rosło w całym okresie osiągając minimalny wzrost w 2010 r. (1,3%; por. Tabelę A2). Tempo wzrostu popytu krajowego w latach 2009-10 może być ujemne (podobnie jak w 2001 r.). Spodziewamy się, że udział oszczędności krajowych w PKB będzie znacząco niższy niż w okresie 2004-08 (przewidujemy spadek stopy oszczędności z 18,4% PKB w 2008 r. do 14,1% PKB w 2011 r.).
  3. Spadek popytu krajowego w latach 2009-10 oraz problemy z zagranicznym finansowaniem będą odpowiedzialne za ponad 10 procentowy spadek wolumenu importu, co przy nieco mniejszym spadku wolumenu eksportu polepszy bilans handlu zagranicznego. Podobną tendencję przewidujemy dla deficytu w obrotach bieżących (por. Tabelę A3).
  4. Spadek popytu krajowego, pozytywne szoki podażowe, silny wzrost bezrobocia mogą zmniejszyć presję inflacyjną i pozwolą na obniżenie inflacji w pobliże obecnego celu inflacyjnego (2,5% +/- 1%). Podobną tendencję przewidujemy dla deflatora PKB. Słaby złoty będzie miał natomiast wpływ na wyższe notowania cen transakcyjnych w eksporcie i imporcie (w 2009 r.) oraz indeksie cen produkcji sprzedanej przemysłu (por. Tabelę A5).
  5. Po przejściowym zwiększeniu w latach 2006-08 tempa wzrostu aktywów banków komercyjnych w kolejnych latach przewidujemy osłabienie ich nominalnej dynamiki. (por. Tabele A7-A9).
  6. W 2009 r. przewidujemy spore kłopoty z budżetem centralnym i budżetami pozostałych segmentów sektora finansów publicznych. Spadek popytu krajowego znacznie obniży dynamikę dochodów podatkowych i innych, a nieumiejętne wykorzystanie zasobów finansowych sektora publicznego prowadzić będzie do nadmiernego zadłużania. Prawdopodobieństwo zmniejszenia deficytu całego sektora finansów publicznych poniżej 3% jest w prognozowanym okresie bardzo niewielkie. (Por. Tabelę A10).

Przedstawiona powyżej prognoza rozwoju polskiej gospodarki jest nam w tym opracowaniu potrzebna, aby móc oszacować wielkość podstawowych strumieni finansowania działalności kulturalnej w Polsce w latach 2009-2011. Odpowiednie dane zawiera poniższa Tabela 1.

**Tabela 1. Wydatki na kulturę, szacunki dla lat 2004-08; prognoza dla lat 2009-11 (w mld zł)**

Wyszczególnienie	Szacunki					Prognozy		
	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Budżet państwa	1,78	1,83	1,97	2,18	2,30	2,36	2,34	2,46
Jednostki samorządu terytorialnego	3,00	3,44	4,24	4,73	5,20	5,06	5,13	5,40
Środki funduszy strukturalnych	0,00	0,04	0,26	0,48	0,71	0,93	1,02	1,06
<b>Publiczne nakłady na kulturę</b>	<b>4,78</b>	<b>5,30</b>	<b>6,46</b>	<b>7,39</b>	<b>8,21</b>	<b>8,35</b>	<b>8,49</b>	<b>8,92</b>
Wydatki gospodarstw domowych	10,21	10,25	11,53	13,34	15,30	14,75	14,25	14,60
<b>Wydatki na kulturę łącznie</b>	<b>14,99</b>	<b>15,56</b>	<b>18,00</b>	<b>20,73</b>	<b>23,51</b>	<b>23,10</b>	<b>22,73</b>	<b>23,52</b>
Udział łącznych wyd. na kulturę w PKB (w %)	1,62	1,58	1,70	1,76	1,85	1,83	1,79	1,80

Źródło: Szacunek dla lat 2004-07 – *Finansowanie kultury i zarządzanie instytucjami kultury. Raport o stanie kultury*, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2008; dla lat 2008-2011 obliczenia własne.

Z naszego szacunku wynika, że poziom finansowania działalności kulturalnej w Polsce w 2009 i 2010 roku ulegnie obniżeniu w stosunku do 2008 r. odpowiednio o 1,8% i 3,3%. Natomiast w 2011 r. wróci do poziomu z 2008 r. Zostanie to spowodowane obniżeniem się wydatków na kulturę gospodarstw domowych: w 2009 r. o 3,6%, w 2010 r. o 6,9% oraz w 2011 r. o 4,6% w odniesieniu do 2008 r. Bowiem wydatki publiczne będą w analizowanych latach nadal rosły (w 2009 r. o 1,7%, 2010 r. o 3,4% oraz w 2011 r. o 8,6%), głównie za sprawą silnego wzrostu środków funduszy europejskich, którym jednakże dopiero w 2011 r. zacznie towarzyszyć odpowiedni wzrost wydatków budżetu państwa i jednostek samorządu terytorialnego.

Oznacza to, że sektor kultury od paru lat przyzwyczajony do funkcjonowania w warunkach szybkiego przyrostu finansowania będzie zmuszony – przynajmniej na parę lat – przestawić się na funkcjonowanie w warunkach ograniczonego finansowania, zwłaszcza ze strony gospodarstw domowych. Nawet jeżeli – tak jak dotąd – gospodarstwa domowe nie wykazą większej skłonności do oszczędzania, preferując ochronę konsumpcji, to niewątpliwie wydatki na kulturę będą jednymi z pierwszych, które będą ograniczać, w sytuacji zmniejszających się dochodów do dyspozycji. Ta tendencja może się przy tym okazać względnie trwała, co oznacza, że nawet w okresie czterech-pięciu lat wydatki gospodarstw domowych na kulturę nie osiągną poziomu z 2008 r.

Niewątpliwie lepiej sytuacja będzie wyglądała pod względem finansowania działalności kulturalnej ze środków publicznych. Przejściowe krajowe ograniczenia budżetowe

zrównoważy tu dostęp do środków unijnych. Pamiętając jednak o zasadzie współfinansowania, trzeba zauważyć, że ograniczenia środków krajowych, osłabią zdolność absorpcji środków unijnych. Nie ułatwi rozwiązania tego problemu sytuacja na rynkach finansowych, w tym w systemie bankowym. W najbliższych latach kredyt będzie bardzo trudno dostępny i relatywnie drogi, pomimo niskiej inflacji. Natomiast za kilka lat – już w okresie ożywienia gospodarczego – trzeba liczyć się z narastaniem presji inflacyjnej. Sektor kultury będzie zmuszony dostosować swoje funkcjonowanie do środowiska ekonomicznego o odczuwalnie wyższym niż w chwili obecnej poziomie wzrostu cen, co zapewne okaże się dla organizacji działających w tym sektorze kolejnym trudnym wyzwaniem. Wyższa inflacja zwłaszcza utrudni wykorzystanie środków unijnych i przyczyni się do obniżenia ich realnej wartości.

Podsumowując wyniki naszej dotychczasowej analizy, stwierdzić możemy, że sektor kultury w najbliższych latach zostanie zmuszony do działania w warunkach ograniczonego finansowania. Nie będzie to dramatyczne załamanie, ale na tyle znaczące obniżenie poziomu finansowania, że konieczne stanie się przestawienie. Zasadniczy problem tkwi w tym kiedy i w jaki sposób to przestawienie zostanie uruchomione oraz jaki w związku z tym będzie miało charakter?



## 2. Funkcjonowanie sektora kultury w latach 2001-2003

Aby odnieść się do kwestii przystosowania się podmiotów sektora kultury w okresie obecnego kryzysu, postanowiliśmy prześledzić to, jak sektor kultury funkcjonował w warunkach poprzedniego okresu spowolnienia aktywności gospodarczej i ograniczenia poziomu finansowania, czyli w latach 2001-03.

W pierwszej kolejności przedstawiamy dane dotyczące wydatków na kulturę w latach 2000-03, aby porównać je z podanymi powyżej (w analogicznym układzie) dla lat 2004-2011.

**Tabela 2. Wydatki na kulturę i ochronę dziedzictwa w latach 2000-2003 (w mld zł)**

	2000	2001	2002	2003
Budżet państwa <sup>1</sup>	1,30	1,44	1,35	1,64
Jednostki samorządu terytorialnego	2,41	2,58	2,61	2,63
<b>Publiczne nakłady na kulturę</b>	<b>3,71</b>	<b>4,02</b>	<b>3,96</b>	<b>4,27</b>
Wydatki gospodarstw domowych <sup>2</sup>	8,72	8,64	8,75	9,65
<b>Wydatki na kulturę łącznie</b>	<b>12,42</b>	<b>12,66</b>	<b>12,70</b>	<b>13,92</b>

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych GUS.

<sup>1</sup> do wydatków budżetu państwa zaliczono poniesione nakłady w ramach części 24, której dysponentem jest Minister Kultury i Dziedzictwa Narodowego, jak również inne wydatki poniesione w dziale 921 klasyfikacji budżetowej (Kultura i ochrona dziedzictwa narodowego), w tym wydatki wojewodów

<sup>2</sup> wydatki gospodarstw domowych obejmują nakłady na sektor kultury wg definicji GUS

**Tabela 3. Dynamika wydatków na kulturę i ochronę dziedzictwa w latach 2000–2003 (2000 = 100)**

	2000	2001	2002	2003
Budżet państwa	100,0	110,6	103,8	126,4
Jednostki samorządu terytorialnego	100,0	107,3	108,5	109,3
<b>Publiczne nakłady na kulturę</b>	<b>100,0</b>	<b>108,5</b>	<b>106,8</b>	<b>115,3</b>
Wydatki gospodarstw domowych	100,0	99,1	100,3	110,6
<b>Wydatki na kulturę łącznie</b>	<b>100,0</b>	<b>101,9</b>	<b>102,3</b>	<b>112,0</b>

Źródło: Obliczenia własne na podstawie tabeli 2.

W okresie poprzedniego spowolnienia gospodarczego w latach 2000-2003 łączne finansowanie sektora kultury nie zostało obniżone w żadnym roku. W 2001 r. w stosunku do 2000 r. wzrosło ono o 1,9%, natomiast w 2002 r. o 2,3%. Już w 2003 r. finansowanie kultury wyraźnie wzrosło, bo aż o 12,0% w stosunku do 2000 r. Przy czym wydatki

gospodarstw domowych w dwóch trudnych latach 2001-2002 utrzymywały się na poziomie zbliżonym do poziomu z 2000 r. (odpowiednio 99,1 oraz 100,3%), natomiast wydatki publiczne nawet wzrosły (odpowiednio 108,5 oraz 106,8%). Biorąc więc pod uwagę łączną skalę finansowania sektora kultury z pewnością trudno mówić o kryzysie. Uprawnione jest jedynie stwierdzenie o przejściowym obniżeniu ich dynamiki, szczególnie w odniesieniu do gospodarstw domowych, które trwało dwa lata.

Nie oznacza to jednak, że instytucje kultury nie odczuwały w tym czasie trudności finansowych. Bowiem na ten ogólny - w sumie pozytywny obraz - składa się z wielu różnych fragmentów. W części 24 budżetu państwa, której dysponentem jest Minister Kultury w 2002 r. wydatki zostały zmniejszone o 6,6% w stosunku do roku poprzedniego (w ujęciu realnym, czyli przy uwzględnieniu inflacji – o 8,4%). Przy czym to cięcie dotyczyło szczególnie wydatków majątkowych, które spadły aż o 75,5% (wydatki bieżące zostały obniżone o 2,6%). Charakterystyczne jest przy tym, że w 2002 r. przy ogólnym ograniczeniu wydatków na kulturę w ramach części 24 budżetu państwa, wydatki na administrację publiczną w tej części gwałtownie wzrosły w relacji do roku poprzedniego: ogółem o 25,2% w stosunku do roku 2000, zaś w przypadku wydatków majątkowych aż o 40,8%. W konsekwencji cięcia wydatków majątkowych dotknęły przede wszystkim instytucje kultury oraz szkolnictwo artystyczne. Por. Tabela 4.

**Tabela 4. Dynamika wydatków w części 24 budżetu państwa (Kultura i ochrona dziedzictwa narodowego), 2000=100**

	2000	2001	2002	2003
wartości nominalne				
wydatki w cz. 24 ogółem	100,0	108,5	101,3	113,7
bieżące	100,0	105,9	103,1	112,3
majątkowe	100,0	189,9	46,5	159,2
wartości realne				
wydatki w cz. 24 ogółem	100,0	102,9	94,3	105,0
bieżące	100,0	100,4	95,9	103,6
majątkowe	100,0	180,0	43,3	146,9

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych GUS.

W 2002 r. największe ograniczenia wydatków w części 24 budżetu państwa dotyczyły działu „Kultura i ochrona dziedzictwa narodowego”, z którego finansowane są głównie muzea,

teatry, opery i operetki, biblioteki, centra kultury i sztuki oraz filharmonie, orkiestry, chóry i kapele. Spadły one w stosunku do 2001 r. aż o 22,6% (realnie, czyli przy uwzględnieniu stopy inflacji - o 24,0%), w tym wydatki bieżące o 16,9%, zaś majątkowe o 80,8%. Przy czym jeszcze w 2003 r. wydatki w tym dziale nie uzyskały poziomu z 2001 r. Najbardziej ucierpiały na tym centra kultury i sztuki (spadek wydatków w 2002 r. o 40,4%, filharmonie i orkiestry oraz muzea (odpowiednio spadek o 29,6% i 26,7%); stosunkowo najmniej biblioteki (spadek wydatków o 5,1%).

Dostępne dane dotyczące wynagrodzeń nie są niestety kompletne. Na podstawie częściowych danych (zob. Tabela 5) można stwierdzić, że w latach 2001-2003 wynagrodzenia w sektorze kultury rosły, znacząco w przypadku administracji, minimalnie w przypadku instytucji kultury (w tym przypadku mamy raczej do czynienia z ich realnym zamrożeniem na niskim poziomie).

**Tabela 5. Średnie miesięczne wynagrodzenie brutto (w zł)**

	2000	2001	2002	2003
wynagrodzenie w cz. 24, MKiDN	1 880	2 065	b.d.	b.d.
w tym:				
administracja publiczna	3 292	3 592	4 136	4 282
oświata i wychowanie	1 672	b.d.	b.d.	b.d.
szkolnictwo wyższe	2 250	b.d.	2 651	3 137
kultura i ochrona dziedzictwa narodowego	b.d.	2 833	2 807	2 919
wynagrodzenie u wojewodów (dz. 921 Kultura i ochr. dz. nar.)	b.d.	2 450	2 525	2 639
przeciętne wynagrodzenie brutto w państw. sferze budżetowej	2 173	2 436	2 508	2 590

Źródło: Opracowanie własne na podstawie sprawozdań z wykonania budżetu państwa, raportów NIK oraz danych GUS.

Z kolei zajmiemy się analizą wydatków na kulturę jednostek samorządu terytorialnego. Gminy wraz z miastami na prawach powiatu są największym dysponentem środków publicznych przeznaczanych na kulturę. Ich nakłady na tą sferę systematycznie rosły w latach 2001 i 2002 - odpowiednio o 5,2 oraz o 4,2%. Natomiast spadły w 2003 r. o 0,9% w stosunku do roku poprzedniego.

W przypadku gmin największe środki przeznaczane są na działalność domów i ośrodków kultury, świetlic i klubów. Sporą część budżetów gmin pochłaniają także biblioteki. Trzecim istotnym elementem jest ochrona i konserwacja zabytków. Zmniejszenie nakładów gmin na

kulturę odbiło się w największym stopniu na finansowaniu ochrony i konserwacji zabytków, na co wydatki zostały obniżone aż o 21,0%. W przypadku gmin miejskich obserwujemy następującą prawidłowość: wydatki na kulturę rosną - choć umiarkowanie – w latach 2001-2000 oraz spadają w 2003 r. – o 3,7%. w przypadku gmin miejsko-wiejskich i wiejskich przez cały analizowany okres wydatki na kulturę systematycznie wzrastają.

Powiaty, w przeciwieństwie do gmin, nie ponoszą znaczących nakładów na rozwój kultury. Ich wydatki na ten cel zostały gwałtownie obcięte w 2002 r., bo aż o 31,5%, po czym nieznacznie wzrosły w 2003 r. W największym stopniu ucierpiały na tym muzea. Wydatki samorządów województw na kulturę tworzą znaczący strumień środków finansowych dla sektora kultury, szczególnie w zakresie wydatków majątkowych, które stanowią ok. 30% całości tych wydatków. W ich przypadku w 2002 r. całkowite wydatki zostały odczuwalnie obniżone – o 3,8%. W pozostałych latach analizowanego okresu rosły.

**Tabela 6. Dynamika wydatków jednostek samorządu terytorialnego, 2000=100**

	2000	2001	2002	2003
gminy	100,0	99,7	102,0	100,3
powiaty	100,0	99,2	66,7	67,4
województwa	100,0	108,2	102,1	107,1

Źródło: Obliczenia własne na podstawie danych GUS.

Spojrzymy teraz na działalność instytucji kultury. Liczba bibliotek i ich filii w analizowanym okresie (2000-2003) spadła o 2,3% (o 188 jednostek); z tym, że jest to tendencja trwała. Spadła też liczba ich pracowników, ale tylko o 1,5%; co akurat w tym zakresie było zjawiskiem przejściowym i od 2004 r. zaczyna ona wzrastać. Malał w tym okresie księgozbiór bibliotek publicznych i dopiero od 2004 r. zaczyna rosnąć.

Liczba teatrów i instytucji muzycznych w analizowanym okresie zostało nieznacznie zmniejszona – o 4 jednostki (2,2%). Znacznie wyraźniej ograniczona została liczba przedstawień i koncertów, bo o 7,8%. W jeszcze większym stopniu spadła liczba widzów i słuchaczy, bo o 9,6% w 2003 r. w relacji do roku 2000. W tym przypadku spadkowa tendencja przeniosła się jeszcze na 2004 r. i a spadek liczby widzów okazał się trwały (zob. Tabela 7).

**Tabela 7. Widzowie i słuchacze w teatrach i instytucjach muzycznych**

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007

widzowie \ słuchacze (w mln osób)	10,5	10,1	9,8	9,5	9,3	9,6	9,6	9,8
dynamika (2000=100)	100,0	96,3	93,5	90,4	88,5	91,2	91,1	93,4

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych GUS.

Systematycznie i wyraźnie spadała liczba kin – o 94 jednostki (13,9%), co odzwierciedla jednak trwałą tendencję, związaną z uruchamianiem multipleksów. Natomiast liczba widzów w kinach się wahała. Wyraźnie wzrosła w 2001 r., po czym spadała w latach 2002-2003, ale już w odczuwalnie mniejszym stopniu (zob. Tabela 8).

**Tabela 8. Widzowie w kinach**

	2000	2001	2002	2003	2004
widzowie ogółem (w mln osób)	20,9	27,6	27,1	25,2	33,2
dynamika (2000=100)	100,0	132,4	129,8	121,0	159,3

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych GUS.

To zmniejszenie trzeba przypisać sytuacji ekonomicznej gospodarstw domowych, bowiem liczba widzów w kinach systematycznie rosła od 1996 r. Odbiło się to wyraźnie na wysokości przychodów kin (Tabela 9). Niewiele on wzrosły w 2002 r., w roku następnym znacząco spadły.

**Tabela 9. Szacowane przychody kin ogółem (w mln zł)**

	2000	2001	2002	2003	2004
przychody kin	215,5	305,7	310,7	295,8	406,0
dynamika (2000=100)	100,0	141,9	144,2	137,3	188,4

Źródło: Obliczenia własne na podstawie Banku Danych Regionalnych GUS.

Liczba muzeów w latach 2001-2003 wzrosła o 33 jednostki, co jest zgodne z wcześniejszą i późniejszą tendencją. Natomiast w latach 2001 i 2002 spadła znacząco liczba osób je odwiedzających (odpowiednio o 91,1 oraz 91,9% w stosunku do roku 2000). W roku 2003 wzrosła ona, ale nieznacznie (o 1,6% w stosunku do 2000 r.).

Ograniczenie wydatków gospodarstw domowych na kulturę widać także w odniesieniu do rynku książki. Przychody ze sprzedaży książek w latach 2000-2004 są przedstawione w Tabeli 10. Wzrosły one jeszcze w 2001 r. ale spadały w latach 2002 i 2003, aby ponownie rosnąć od 2004 r. O ile w 2000 r. co najmniej 1 książkę kupiło 41% społeczeństwa, to w 2002 r. 37%.

**Tabela 10. Przychody ze sprzedaży książek**

	2000	2001	2002	2003	2004
przychody (w mln zł)	1 950	2 100	2 080	2 090	2 210
dynamika (2000=100)	100,0	107,7	106,7	107,2	113,3

Źródło: Rynek książki w Polsce 2007.

Powyższy przegląd dostępnych informacji statystycznych pozwala na sformułowanie następujących generalnych konkluzji dotyczących funkcjonowania sektora kultury w latach 2001-03, a więc poprzednim okresie spowolnienia gospodarczego:

1. Ogólnie wydatki na kulturę nie uległy obniżeniu. Wydatki gospodarstw domowych utrzymały się w latach 2001-02 na wcześniejszym poziomie, natomiast wydatki publiczne nominalnie nawet wzrosły. Uwzględniając wskaźnik inflacji, można uznać że łączne wydatki na kulturę utrzymały się w trudnych latach 2001-02 realnie na dotychczasowym poziomie.
2. Odczuwalne zmniejszenie dotyczyło jedynie wydatków z budżetu państwa w roku 2002 oraz wydatków niektórych jednostek samorządu terytorialnego odpowiednio w roku 2002 lub 2003.
3. Proporcjonalnie obniżenie wydatków publicznych (budżetowe cięcia) dotyczyły znacznie bardziej wydatków majątkowych niż bieżących.
4. Pomimo wyraźnego zmniejszenia wydatków budżetu państwa w 2002 r., wydatki na administrację publiczną w tym czasie wzrosły.
5. Ograniczenia wydatków dotyczyły głównie finansowania instytucji kultury, zwłaszcza: centrów kultury i sztuki, filharmonii i orkiestr oraz muzeów.
6. W ujęciu przedmiotowym największe cięcia dotyczyły ochrony i konserwacji zabytków. Tutaj w 2002 r. mieliśmy praktycznie do czynienia z zaniechaniem finansowania publicznego. I z tym faktem należy wiązać faktyczne załamanie się systemu budżetowego finansowania ochrony i konserwacji zabytków.
7. Liczba placówek kultury, poza kinami, nie uległa odczuwalnemu zmniejszeniu. W przypadku muzeów nawet rosła.
8. Natomiast istotnemu ograniczeniu uległa ich działalność programowa. Charakterystyczne jest, że w analizowanym okresie wynagrodzenia realne pracowników tych instytucji zostały zamrożone, natomiast liczba zatrudnionych uległa zmniejszeniu. Stało się tak za sprawą odchodzenia osób starszych na emeryturę i nie przyjmowania do pracy osób nowych.

9. Generalnie spadło uczestnictwo w kulturze i konsumpcja dóbr kultury, co zostało spowodowane tym, że znacząca część gospodarstw domowych poważnie ograniczyła wydatki na zakup książek, biletów do teatrów, instytucji muzycznych, kin i muzeów.
10. Skutki spowolnienia gospodarczego były w sektorze kultury odczuwalne przez mniej więcej dwa lata (2002-2003). Kultura nieco później została nimi dotknięta niż inne dziedziny i nieco dłużej je przewyższała. Z tym, że w przypadku rynku dóbr kultury ograniczenia wydatków gospodarstw domowych były odczuwalne jeszcze w 2004 r.

### **3. Funkcjonowanie instytucji kultury w warunkach obecnego kryzysu**

Na potrzeby niniejszego opracowania w okresie od 11.03 do 25.03 2009 r. przeprowadzony został wywiad w 15 celowo dobranych instytucjach kultury. Celem tego postępowania było zdefiniowanie słabości obecnego systemu zarządzania instytucjami kultury oraz zebrania informacji dotyczących zamierzonych w nich działań na najbliższy okres.

Całościowy raport będący opracowaniem wyników tych wywiadów zamieszczony został w Załączniku 2. W tym miejscu umieszczamy jedynie jego główne wnioski. Są one następujące:

- Wypowiedzi badanych przedstawicieli instytucji kultury wskazują, iż zarówno na poziomie centralnym (Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego), jak i na szczeblu regionalnym i lokalnym (samorządy) brakuje wizji i strategii rozwoju kultury, nie myśli się perspektywicznie o rozwoju tego sektora i dominuje „wydarzeniowy” sposób podejścia do zarządzania nim. Kulturę traktuje się wyłącznie jako element kosztów, nie widząc potencjału rozwojowego, jaki w niej tkwi. To odróżnia Polskę od krajach wysoko rozwiniętych, w których inwestuje się w kluczowe instytucje kultury, widząc w tym czynnik przyciągania turystów i źródło korzyści ekonomicznych.
- Badani są przekonani, że niewłaściwie funkcjonuje komunikacja pomiędzy instytucjami kultury a Ministerstwem Kultury i Dziedzictwa Narodowego. Ich zdaniem, często inicjatywy podjęcia inwestycji, które mogłyby przynieść w długim okresie znaczne korzyści pozostają bez odzewu. Podobnie sytuacja wygląda w odniesieniu do samorządowych instytucji kultury. To sygnał poważnych napięć w środowisku, które mogą blokować zaangażowanie instytucji kultury w proces konstruktywnych zmian w sektorze.
- Respondenci wskazywali na konflikt pomiędzy urzędniczym podejściem do kultury a spojrzeniem strategicznym najbardziej twórczych ludzi kultury. Jak podkreślano, wielu urzędnikom brakuje perspektywicznego myślenia i znajomości sektora kultury: nie patrzą na instytucje przez pryzmat osiągnięć i efektywności, a tnąc wydatki nie zastanawiają się, które instytucje to najmniej odczują lub jakie długofalowe i negatywne skutki wywrze to na niektóre ośrodki kultury i podejmowane w nich inwestycje.



- Za dysfunkcjonalne z punktu widzenia rozwoju instytucji kultury i ich zdolności adaptacyjnych uznano ograniczenie autonomii dyrektora w zakresie alokowania środków. Jak wskazywano, reglamentacja urzędnicza dotycząca sposobu wydatkowania dotacji spowalnia bardzo rozwój instytucji i powoduje, iż jest on nierównomierny. To dyrektor jako osoba znająca najlepiej potrzeby „własnej” instytucji powinien decydować na co przeznaczyć otrzymane środki. Formalnie ma swobodę działania, ale w praktyce jest ona urzędniczo reglamentowana. Często urzędnicze decyzje preferują gorsze, czy nawet hamujące rozwój, rozwiązania.
- Podkreślano, że czynnikiem utrudniającym rozwój jest też brak zaufania do zarządzających instytucjami kultury, przejawiający się między innymi w odniesieniu do współpracy z sektorem prywatnym. Ustawa o zamówieniach publicznych nie pasuje do specyfiki instytucji kultury i bardzo utrudnia ich działalność. W praktyce dyrektorzy są zmuszeni do „kombinowania”, aby w założonym czasie i kształcie artystycznym zrealizować swoje programowe przedsięwzięcia.
- Działalność instytucji kultury utrudnia też to, że za późno informuje się je o wysokości rocznej dotacji, przez co mają one mało czasu na reakcję oraz stworzenie planu działania, który umożliwi maksymalny wzrost w czasie hossy i/bądź nie pozwoli na zastój instytucji w czasie kryzysu. Ponadto konstrukcja budżetu instytucji kultury zakłada, że w ciągu jednego roku zaprojektuje ona, zrealizuje i zamknie swoje przedsięwzięcia artystyczne. Podczas gdy, przygotowanie „dobrego” wydarzenia kulturalnego wymaga od dwóch do czterech lat, szczególnie jeśli realizuje się je w partnerstwie międzynarodowym.
- Możliwości dostosowawcze instytucji kultury zasadniczo ograniczają obowiązujące rozwiązania prawne. Dotyczy to między innymi rozwiązań regulujących sponsoring i darczynienie oraz prowadzenie działalności gospodarczej.
- Zdaniem badanych, wzmocnieniu podmiotów sektora kultury w większym stopniu służy współdziałanie, nie zaś silna konkurencja pomiędzy nimi. Współpracując ze sobą, instytucje kultury mogą tworzyć wyższą jakość artystyczną oraz ograniczać koszty (wypożyczanie strojów, scenografii, dzieł itp.). Przedmiotem współpracy mogłoby być na przykład stworzenie specjalistycznych służb (sprzątanie, konserwacja, stolarstwo, krawiectwo, ogrodnictwo, ochrona itp.), które będą obsługiwać instytucje kultury w danym regionie. Powinno to przyczynić się do „odchudzenia” współpracujących ze sobą instytucji.

- Dyrektor spełnia kluczową rolę w rozwoju instytucji kultury. To on motywuje pracowników, pobudza ich kreatywność, wymaga od nich efektywności, ciekawych pomysłów na rozwój instytucji i nieustannego rozwoju. We wszystkich z badanych instytucji, w których po latach zapaści miał miejsce rozkwit, punktem zwrotnym była zmiana kadry kierowniczej. Często nowi dyrektorzy to osoby prężne, podejmujące wyzwania, poszukujące możliwości działania i zaangażowane. Osoby takie nie boją się stawiać wymagań w stosunku do pracowników, a tych którzy nie potrafią się dostosować wymieniają. W ten sposób buduje się zespół kompetentnych ludzi, pełnych pasji i motywacji do samodoskonalenia.
- Najważniejszą barierą zniechęcającą młodych i ambitnych ludzi do pracy w instytucjach kultury jest brak wyraźnych ścieżek kariery. Fluktuacja w tych instytucjach jest niska. Na ogół jak już ktoś raz dostanie posadę, to utrzymuje ją dożywotnio. Dlatego niezbędne jest wprowadzenie kadencyjności dla wszystkich stanowisk kierowniczych. Jeśli dana osoba się sprawdza, może zostać wówczas powołana na kolejną kadencję.
- Strategicznym zasobem sektora kultury jest kapitał ludzki. Dlatego też instytucje kultury muszą kłaść nacisk na rozwój pracowników, stwarzanie im nie tylko szans awansu zawodowego, ale i zdobywania nowych doświadczeń i kompetencji. Szczególnie cenne są kompetencje, które można nabyć korzystając ze współpracy międzynarodowej, stwarzającej szansę poznania nowatorskich rozwiązań programowych i zarządczych.
- Poważną barierą rozwoju instytucji jest brak systemu oceny ich wyników, opartego o wystandardyzowane wskaźniki (benchmarki). W określaniu przez organy prowadzące zadań dla instytucji dominuje uznaniowość.
- Działające w wielu instytucjach związki zawodowe często utrudniają skuteczne gospodarowanie i zarządzanie zasobami ludzkimi. Rozwiązanie tego problemu jest coraz bardziej pilne.

Trzeba pamiętać, że powyższe wnioski odzwierciedlają przede wszystkim punkt widzenia kierownictw instytucji kultury. Musimy to uwzględnić, zastanawiając się, w jakim kierunku prawdopodobnie pójdzie przystosowanie instytucji kultury do kryzysowych warunków. Biorąc więc pod uwagę przedstawioną w poprzednim punkcie analizę funkcjonowania sektora kultury w latach 2001-03, czyli w poprzednim okresie spowolnienia gospodarczego

oraz powyższe podsumowanie przeprowadzonych obecnie (marzec 2009) wywiadów, doszliśmy do sformułowania następujących konkluzji:

1. Trzeba się zgodzić z tym, że w kulturze nie dostrzega się potencjału rozwojowego, który może zostać zaktywizowany i stanowić jeden z mechanizmów ożywiania gospodarki i wychodzenia z kryzysu. Przy czym niekoniecznie idzie tylko o turystykę. Ważniejsze wydaje się kreowanie nowych potrzeb inwestycyjnych i konsumpcyjnych, a więc stymulowanie dodatkowego popytu wewnętrznego.
2. Wyraźnie szwankuje komunikacja między Ministerstwem Kultury i Dziedzictwa Narodowego oraz kierownictwami i pracownikami instytucji kultury. Dialog na tej linii zakłócają stereotypowe wyobrażenia, narosłe uprzedzenia i przyzwyczajenia. Wymaga to zasadniczej rewizji, co w większym stopniu dotyczy treści wzajemnych nastawień i oczekiwań, niż formy komunikowania się. Jeśli w tym zakresie nie nastąpi wyraźna zmiana, to w nadchodzącym trudnym okresie będą rosły wzajemne pretensje i animozje, blokując współdziałanie i gotowość dostosowania się do nowych okoliczności. To samo odnosi się do samorządowych instytucji kultury.
3. Po stronie Ministerstwa zasadnicze znaczenie ma przedstawienie całościowej, spójnej i jasno sformułowanej koncepcji rozwoju kultury, uwzględniającej niezbędne zmiany systemowe – legislacyjne i organizacyjne. Znakomitą do tego okazją będzie tegoroczny Kongres Kultury Polskiej.
4. Proponowane zmiany w szczególności muszą prowadzić do wyrazistego operacyjnego określenia reguł funkcjonowania wszystkich instytucji kultury, czyniących z samodzielności programowej i zarządczej fundament ich przyszłego funkcjonowania. Oznaczać to musi radykalne odejście od politycznego paternalizmu i urzędniczej uznaniowości w relacjach między podmiotami władzy publicznej i instytucjami kultury.
5. Z kolei po stronie instytucji kultury musi to oznaczać gotowość przyjęcia na siebie większej odpowiedzialności i rezygnację z domagania się od podmiotów władzy publicznej stałego parasola ochronnego i bezwarunkowego wzrostu nakładów budżetowych. Trzeba wreszcie uznać, że finansowanie publiczne z zasady jest warunkowe i uzależnione od spełniania uprzednio zdefiniowanych oraz trwałych standardów i kryteriów.

6. W sytuacji, gdy nie ma ustalonych oraz przestrzeganych standardów i kryteriów oceny działalności instytucji kultury, starają się one zabiegać o takie formalne i nieformalne relacje ze zwierzchnimi podmiotami władzy publicznej, które stwarzają im najkorzystniejsze warunki przetrwania i osiągnięcia założonych przez siebie celów. Generalnie dążą w tych relacjach to minimalizowania ryzyka i maksymalizowania puli przydzielonych im zasobów. W rezultacie te relacje stają się klientelistyczno-paternalistyczne.
7. Instytucje kultury w istocie godzą się z biurokratyczną ingerencją w swoje funkcjonowanie, nawet jeśli to krytycznie oceniają, o ile zwrotnie zapewnia im to dostęp do większej puli środków, dzięki którym mogą się materialnie rozwijać albo nawet tylko istnieć. Zasadniczo kształtuje się w ten sposób model rozwoju instytucji kultury przez subordynację i obłaskawianie. Model, w którym rozwój jest rozumiany przede wszystkim w kategoriach materialno-rzeczowych a nie programowo-artystycznych.
8. W tej sytuacji dyrektor instytucji kultury musi być przede wszystkim zręcznym i przewidującym graczem-administratorem, a w znacznie mniejszym stopniu menedżerem zdolnym do wypracowania i realizacji własnej długofalowej programowej wizji rozwoju kierowanej przez siebie instytucji.
9. W przypadku funkcjonowania wielu instytucji kultury sensowniej jest mówić o strategii przetrwania w okresie budżetowych ograniczeń (kryzysu) i materialnego wzrostu w okresie budżetowej prosperity, niż o rozwoju programowo-artystycznym. Taka utrwalona tendencja wynika również z wieloletniego doświadczania niepewności, będącej rezultatem uznaniowych decyzji i polityczno-urzędniczej nieciągłości. Faktycznie bowiem wszelkie zobowiązania przyjmowane przez poprzednich urzędowych decydentów mogą dyskrejonalnie zostać zakwestionowane przez ich następców.
10. Wiele instytucji kultury, zwłaszcza tych dużych, zatrudniających wiele osób, długofalowo dąży do materialnego wzrostu, zwłaszcza poprzez inwestycje i pozyskanie nowych obiektów. Starają się one przede wszystkim być coraz większymi, co nie znaczy koniecznie coraz lepszymi, bo wielkość jest dla ich przetrwania i powodzenia najlepszą gwarancją.
11. Jednym z kluczowych zabiegów ukierunkowanych na zapewnienie swojej instytucji bezpieczeństwa jest uzyskanie dla niej możliwie najwyższego statusu.

Najwyższą gwarancją jest status narodowej instytucji kultury, o który zabiega bardzo wiele instytucji. Jeśli to niemożliwe, to alternatywą jest status mieszany samorządowo-rządowy: byle tylko znaleźć się w orbicie, „zarządzie” ministerstwa. To bowiem kojarzy się ze znacznie większą możliwością pozyskania publicznego finansowania.

12. Możliwości menedżerskiego i skutecznego zarządzania instytucjami kultury są także w wielu przypadkach wyraźnie ograniczone działalnością związków zawodowych, które artykułują oczekiwania wynikające z roszczeniowej i krótkookresowej postawy, typowej dla części pracowników tych instytucji, zwłaszcza starszych.
13. Trzeba jednak także dostrzec, że w części instytucji kultury ujawnia się znaczący potencjał menedżerski i rozwojowy. Co przede wszystkim wiąże się z charyzmą i kreatywnością dyrektora. Zwłaszcza dyrektora, który dąży do przyciągnięcia do swojej instytucji dobrze wykształconych i ambitnych młodych ludzi. To jest tym bardziej możliwe, że zainteresowanie młodych kreatywnych osób podjęciem pracy w prestiżowych instytucjach kultury – pomimo lichego wynagrodzenia – jest duże. Wiele z nich jest zdecydowanie nastawionych na własny rozwój i zapewnienia tego oczekuje w pierwszej kolejności od swoich przełożonych.
14. Postawa menedżerska ujawnia się między innymi w dążeniu do partnerskiej współpracy z innymi organizacjami, krajowymi i zagranicznymi, ograniczenia zatrudnienia przez zewnętrzne zlecenie części usług (outsourcing) oraz podejmowania nowoczesnych działań promocyjnych i reputacyjnych.
15. Wynika z tego, że istniejące rozwiązania prawno-organizacyjne nie wykluczają możliwości uzyskania przez poszczególne instytucje kultury wysokiego poziomu działalności programowej i sprawnego zarządzania (kontrakt menedżerski). Z pewnością jednak temu nie sprzyjają. Jeżeli więc określona instytucja dobrze funkcjonuje, to jest to raczej wyjątek niż reguła. Twórczy, wybitni dyrektorzy potrafią skutecznie przełamywać opór tej konserwatywnej reguły. Jednak normą jest bierne przystosowanie się do niej.
16. Przejawem biernego przystosowania jest generalna awersja kierownictw i pracowników instytucji kultury do konkurencji międzyorganizacyjnej i wszelkich form komercjalizacji ich działalności, czyli w konsekwencji do oceniania instytucji kultury także z ekonomicznego punktu widzenia. Zdecydowanie preferują ocenę

podług - na ogół niewymiernych i swobodnie dobranych - kryteriów artystycznych (różne nagrody, wyróżnienia, dowody uznania czy opinie).

17. Przez kilka ostatnich lat instytucje kultury funkcjonowały w warunkach względnej obfitości środków publicznych. Dzięki temu urosły i rozbudowały swoją programową aktywność. Nie oznacza to jednak, że dokonały w tym dobrym dla nich okresie jakichś zasadniczych wewnętrznych strukturalnych przeobrażeń. Najczęściej po prostu płynęły na fali wywołanej dobrą koniunkturą. Pomagali im w tym sponsorzy. Nauczyły się też korzystać ze środków unijnych. Nastawiły się na dalszą materialno-rzeczową ekspansję.
18. Teraz w okresie ograniczeń budżetowych można z pewnością oczekiwać, że w większości instytucji kultury dojdzie do wewnętrznej korporacyjnej konsolidacji w oporze wobec tych ograniczeń i proteście wobec wszelkich prób głębokich systemowych zmian. Zamiast ofensywnego dostosowania znów dominować będzie postawa biernego przystosowania. Zasadniczo sprowadzać się ona będzie do ochrony materialnej bazy instytucji i zespołu pracowniczego, kosztem aktywności programowej. Ta będzie polegać na punktowych przedsięwzięciach, nie podporządkowanych głębszemu zamysłowi rozwojowemu. Powróci utrwalone przekonanie, że baza materialna jest w takiej sytuacji ważniejsza niż substancja artystyczna. Ta pierwsza zapewnia przetrwanie, tą drugą da się później odbudować, ale tylko jeśli się uda okopać i przetrwać.

#### **4. Kultura a kryzys gospodarczy**

Analiza przeprowadzona w poprzednich punktach ma teraz stanowić podstawę podjęcia przez nas zasadniczego tematu – jak będzie funkcjonować sektor kultury w okresie obecnego kryzysu gospodarczego?

Sektor kultury, jak wielokrotnie podkreślali specjaliści zajmujący się tym tematem, jako jedyny nie przeszedł po 1989 r. reformy strukturalnej. Jedną z wielu tego przyczyn była słabość resortu kultury, a jednocześnie brak odwagi politycznej poszczególnych ministrów. W pewnym stopniu porównywalna do obecnej była sytuacja ograniczenia finansowania sektora kultury w latach 2002-03. Podjęta wówczas (rok 2002) próba reformy zakończyła się odwołaniem ministra Andrzeja Celińskiego. Niechęć do zmian tkwi w samym środowisku: w instytucjach, twórcach i osobach odpowiadających za upowszechnianie kultury. Często sami twórcy korzystają ze „starych” przywilejów, np. etatu w teatrze, a jednocześnie świetnie radzą sobie w komercyjnej części sektora jaką są przemysły kultury. Niewypracowanie obiektywnych wskaźników oceny efektywności instytucji kultury (w aspekcie organizacyjnym, finansowym i programowym) utrudnia zarazem podjęcie reformy.

Sytuacja kryzysu gospodarczego może stać się okazją do zrewidowania zachowawczych postaw i usuwania słabości tkwiących w sektorze kultury. Niestety może stać się również rodzajem utrwalacza status quo. Mniejsze dotacje na działalność kulturalną mogą uruchomić mechanizm obronny, którego naczelną cechą będzie ograniczanie działalności programowej tak, aby móc przetrwać najtrudniejszy okres. Wszelkie działania zmierzające do racjonalizacji wydatków, w tym redukcja etatów, mogą być odbierane jako zamach na wolność artystyczną oraz „dobijanie leżącego”.

Zasadnicze słabości systemowe przejawiające się w funkcjonowaniu instytucji kultury są następujące:

1. System nadzoru właścicielskiego (organizatora kultury) jest skomplikowany, i biurokratyczny. Stwarza to pole dla przechwytywania nienależnych korzyści (swego rodzaju renty) oraz tolerowania „wiecznego trwania”. Nie sprzyja natomiast zainteresowaniu i uczestnictwu społeczeństwa w kulturze.

2. Przeciętnie materialne warunki działalności kulturalnej (tworzenia dóbr kultury) są marne, a czasami – nędzne. Parcie na nowe inwestycje jest w tych okolicznościach zrozumiałe i uzasadnione, choć nie znajduje często ekonomicznej podstawy, także ze względu na brak wystarczających źródeł własnego finansowania.

3. Dominującym składnikiem kosztów działalności instytucji kultury są koszty pracy (wynagrodzenie i pochodne stanowią około 60-80% wydatków). Dążenie do ograniczenia tych kosztów, poprzez zmniejszenia etatyzacji, jest bardzo słabe. Pracownicy nie formułują wysokich wymagań płacowych, od pracodawcy oczekują stabilizacji zawodowej i zabezpieczenia materialnego na ogólnie przyjętym poziomie (ubezpieczenie chorobowe, emerytalne i urlop pracowniczy). Instytucja kultury jest przede wszystkim zakładem pracy, w którym liczy się bezpieczeństwo, a ewentualnie zarabia się „chałturząc” na zewnątrz.

4. Ceny za korzystanie z oferty programowej (zwłaszcza bilety wstępu) są ustalane na zasadach historycznych i zwyczajowych. Myślenie marketingowe jest nikłe. Rzadko próbuje się instrumentem cenowym kształtować frekwencję i wynik sprzedaży.

5. Przeciętnie około 70% przychodów pochodzi z dotacji od organizatora (ze środków publicznych). Tylko około 10% to przychody za świadczenia usług na rzecz biznesu (między sponsoringiem a opłatą za działalność promocyjną i reklamową).

6. Nieliczne instytucje zatrudniają kompetentnych specjalistów od zarządzania finansowego, marketingu czy pozyskiwania środków. Ogólnie można przyjąć, że generalnie zarządzanie ekonomiczno-finansowe nie zostało jak dotąd profesjonalizowane.

7. Przeciętny teatr dramatyczny czy muzyczny w Polsce nie jest nastawiony na realizację ambitnych zamierzeń artystycznych. Jego misja polega raczej na „dostarczaniu rozrywki przeciętnemu widzowi, przy zastosowaniu mieszanego repertuaru”.

Sumując, złe zarządzanie jest utrwaloną cechą instytucji kultury. Wolno następuje profesjonalizacja kadry kierowniczej, i to raczej na stanowiskach odpowiedzialnych za PR i promocję. Instytucje kultury cierpią na przerosty zatrudnienia, a z drugiej strony w związku z pauperyzacją środowiska i niskimi płacami w wielu z nich następuje proces negatywnej selekcji kadr. Specjaliści, ludzie kompetentni i dobrze wykształceni prędzej czy później odchodzą do lepiej płacących sektorów.



Nader często w instytucjach kultury nie ma dążenia do większej elastyczności działania i przestawienia się pod kątem jakości i przychodowości oferowanych dóbr kultury. Dominuje przekonanie o własnej wyjątkowości i niezbędności. Instytucje żyją bez analizy oczekiwań swoich odbiorców ani nie określają, w jaki sposób zamierzają pewne gusty kształtować, działają w oderwaniu od publiczności. Nie potrafią się z nią komunikować i ją formować, alienują się.

Z drugiej strony, w ostatnich latach zachodziły i nadal zachodzą zmiany zarówno w formach tworzenia, jak i upowszechniania oraz uczestnictwa w kulturze. Częściowo zdecentralizowano jednak system nadzorowania instytucji kultury. Rozszerzyła i zmieniła się ich baza infrastrukturalna. W wielu instytucjach diametralnie zmienił się standard materialnego wyposażenia. Zaczęto stosować nowoczesne technologie służące wytwarzaniu dóbr kultury oraz ich upowszechnianiu. Dzięki nowym technologiom komunikacji, jak i mnożeniu się różnych form kultury popularnej poszerzył się obszar społecznego uczestnictwa w kulturze. Dostępne stały się nowe źródła finansowania (np. fundusze unijne czy strategiczna współpraca z biznesem). Rozwinęło się myślenie i działanie projektowe. Wprowadza się nowe formy zarządzania (np. outsourcing). To wszystko korzystne zjawiska, których nie należy lekceważyć.

Zasadnicze pytanie w tym, co teraz - w okresie kryzysu gospodarczego okaże się silniejsze: umacnianie i poszerzanie korzystnych aktywnych dostosowań czy nawrót w stare koleiny i pasywne trwanie. Czeka nas czas niepewności. Czy zostanie to potraktowane jako zagrożenie, przed którym trzeba się ustrzec, czy jako wyzwanie, któremu należy sprostać? Czy zwycięży postawa „musimy sobie poradzić w nowej sytuacji”, czy tradycyjne nastawienie „nam się należy, a oni mają nam dać”?

Wydaje nam się, że trzeba z dużą dozą prawdopodobieństwa przyjąć, że okres kryzysu będzie dla publicznego sektora kultury okresem zakładania „towarzystw wzajemnej adoracji”, „związków trwania dla wiecznego trwania”, „apeli o zwrócenie uwagi”. Sektor kultury najpierw przetestuje tradycyjne formy zachowania, czyli zacznie od zbiorowego protestu i wspierania się w proteście.

Czy jednak potem przyjdzie czas na refleksję i otrzeźwienie, i zaniechane zostaną formułki oraz formy korporacyjnego okopywania się i oporu? Czy przyjdzie czas na to, aby każda instytucja, chcąc istnieć, co oczywiste, zaczęła kreować własną, swoistą ścieżkę dostosowania i rozwoju; określać, jakie dobra kultury może i chce tworzyć, na jakie dobra jest społeczne zapotrzebowanie i jak mu sprostać; identyfikować swoje słabości i zasoby, a także rozpoznawać szanse tkwiące w swym bliskim i dalszym otoczeniu – lokalnym, regionalnym, krajowym i europejskim, a tym samym przejawiać postawę menedżerską a nie korporacyjno-rozszczeniową?

Zapewne w jednych przypadkach tak będzie, a w innych nie. Ale jakie będą proporcje, co okaże się silniejsze? To w dużym stopniu będzie zależne od inicjatywy Ministerstwa Kultury, od tego, jaka będzie jego oferta dla środowiska, jakie swoje propozycje na obecny czas, okres pokryzysowy oraz dalekosiężną perspektywę rozwoju kultury uczyni przedmiotem refleksji i dialogu, czy wykaże się odwagą i ofensywnością czy chowaniem głowy w piasek, czy przyjmie rolę przywódczą czy nadzorczo-biurokratyczną?

Okres kryzysu powinien być dla instytucji kultury czasem konfrontacji z zastaną tradycją, zarówno gdy chodzi o aktywność programową, jak i organizacyjne funkcjonowanie. To dobry czas na poszukiwanie nowego, estetyczny eksperyment, ale też modernizację technologiczną i organizacyjną, na nowe środki wyrazu artystycznego, jak i nowe formy działania.

Pomocne mogą być w tym względzie nowatorskie przedsięwzięcia marketingowe, podnoszące zainteresowanie i aktywność publiczności. Dobrym przykładem może być przeniesiona na nasz grunt z powodzeniem kampania „Noc Muzeów”. Podobny efekt może przynieść organizowanie od czasu do czasu spektakli, na których publiczność płaci „co łaska”. Celem działań marketingowych i promocyjnych musi być podtrzymywanie potrzeb kulturalnych publiczności, mimo zmniejszonych dochodów gospodarstw domowych.

Nie da się jednak tego na instytucjach kultury biurokratycznie wymusić. Można je do tego zachęcić i skłonić, ujawniając nową spójną koncepcję rozwoju, program działania z niej wynikający i determinację jego wdrożenia. Uruchamiając stanowczo przemyślaną głęboką reformę systemową.

Poważna inicjatywa przeprowadzenia systemowych zmian w kulturze musi zatem wyjść od strony rządu, co oznacza w praktyce, że jej ośrodkiem musi stać się Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego. Merytoryczną podstawą takiej inicjatywy powinien być zgłoszony przez Ministra Kultury i zaakceptowany przez rząd "Program Rozwoju Kultury", który przedstawiony w czasie Kongresu Kultury Polskiej stałby się ofertą rządu dla wszystkich środowisk kultury.

Nowatorskość tej oferty ma polegać na tym, aby wyjść poza schemat działania wobec i na rzecz sektora kultury, a dostrzec i docenić tkwiący w kulturze potencjał rozwojowy, którego wyzwolenie miałyby się stać jednym z mechanizmów przewyższania kryzysu gospodarczego. Myśl przewodnią takiego Programu można ująć następująco: **kultura może stać się jednym z kluczowych obszarów przełamania kryzysu i uruchamiania rozwoju, pod warunkiem przeprowadzenia w sektorze kultury zasadniczej reformy instytucjonalnej i restrukturyzacji publicznych instytucji kultury.**

Aby rozwinąć i nadać praktyczny, operacyjny wyraz tej myśli, konieczne jest równoczesne, zintegrowane spojrzenie na kulturę w trzech perspektywach:

1. Kultura jako sektor.
2. Kultura jako istotny zasób ekonomiczny.
3. Kultura jako przestrzeń komunikacji i społecznego współdziałania, czyli niezbywalny mechanizm aktywizacji potencjału rozwojowego.

Dopiero patrząc na kulturę tak szeroko i wszechstronnie, możemy sformułować właściwe podejście do problemu, którego składowymi są następujące tezy:

- w sektorze kultury dominującą reakcją na kryzys będzie dążenie do przetrwania, poprzez pasywne przystosowanie i aktywne zabieganie o zewnętrzną ochronę;
- wytworzy to poważne zagrożenie dla działalności programowej publicznych instytucji kultury, a tym samym substancji kultury;
- kultura może stać się jednym z istotnych mechanizmów aktywizacji dostępnych zasobów ekonomicznych i ożywiania działalności gospodarczej;

- co w dalszej perspektywie przyczyni się do wzrostu znaczenia kultury jako koniecznego czynnika rozwoju społeczno-gospodarczego;
- aby tak się stało sektor kultury musi zostać poddany fundamentalnej i kompleksowej reformie;
- nie wszystkie elementy tej reformy muszą zostać wprowadzone od razu i całościowo, ale proces musi się rozpocząć możliwie jak najszybciej i to od zdecydowanych posunięć legislacyjnych i organizacyjnych;
- niezbędne oszczędności muszą być tak wprowadzane, aby taką reformę wyzwolić i stymulować;
- a jednocześnie zasoby instytucji kultury mają zostać włączone w szereg rządowych i samorządowych programów rozwojowych.

Wracając teraz do trzech wskazanych wyżej płaszczyzn rządowego „Programu Rozwoju Kultury”, chcemy podkreślić, że:

1. W płaszczyźnie pierwszej „Kultura jako sektor” najważniejszą kwestią jest zaproponowanie i wdrożenie systemowej reformy dotyczącej tak samych instytucji kultury, jak i sposobu ich organizowania i nadzorowania.
2. W płaszczyźnie drugiej „Kultura jako istotny zasób ekonomiczny” najważniejszą kwestią jest uruchomienie różnych mechanizmów włączania zasobów kultury w obieg gospodarczy i aktywizacji jej potencjału rozwojowego. Wiąże się to dostrzeżeniem ekonomicznej wartości dziedzictwa kulturowego i uznaniem dziedzictwa za kategorię rozwojową – a nie tylko problem konserwatorski - co wymaga umiejętnego zarządzania nim.
3. W płaszczyźnie trzeciej „Kultura jako przestrzeń komunikacji i społecznego współdziałania” najważniejszą kwestią jest praktyczne dostrzeżenie w kulturze czynnika określającego postawy ekonomiczne i aktywność gospodarczą. A tym samym uznanie, że wysoka kompetencja kulturowa jest warunkiem spójności społecznej i rozwoju gospodarczego.

Poniżej chcielibyśmy wskazać w tych trzech płaszczyznach te działania, którym obecnie w czasach kryzysu należałoby nadać priorytet, włączając w „Program Rozwoju Kultury”.

## 1. Kultura jako sektor

Podstawowe znaczenie w tym wymiarze ma przygotowanie i uchwalenie nowej, kompleksowej ustawy o działalności kulturalnej. Podstawową zasadą regulującą relację między organem założycielskim i instytucją kultury ma stać się zasada samodzielności programowej w ramach określonego statutem profilu instytucji oraz wolności artystycznej i naukowej. Dla zagwarantowania tego ustawa między innymi powinna:

- precyzyjnie określić zasady wypełniania nadzoru właścicielskiego przez organ założycielski instytucji kultury;
- uprawnienia właścicielskie w imieniu organu założycielskiego ma spełniać Rada Powiernicza instytucji kultury. Muszą być ona wyposażona w realne kompetencje i być obsadzona przez osoby kompetentne, w tym posiadające doświadczenie zarządcze i finansowe;
- Rada Powiernicza też - w trybie konkursowym - powinna rozstrzygać o obsadzie stanowiska dyrektora instytucji kultury;
- podstawą zatrudnienia dyrektora ma być kontrakt menedżerski;
- dyrektor instytucji kultury ma być przy tym powoływany na okres 5-letniej kadencji i może być w tym czasie odwołany tylko na własną prośbę bądź w następstwie jasno zdefiniowanych okoliczności uniemożliwiających pełnienie funkcji;
- dyrektor powinien określać sposób wykorzystania przyznanej instytucji kultury dotacji statutowej.

Ustawa ma określić sposób tworzenia, przekształcenia oraz likwidacji instytucji kultury, w tym wynikające z tego uprawnienia i obowiązki organu założycielskiego. Chodzi o stworzenie faktycznej możliwości zlikwidowania nieefektywnej instytucji, ale także jej przekształcenia i nadania jej innego statusu. Szczególnie teraz wydaje się nam zasadne, aby rozważyć nie tylko możliwość likwidacji części instytucji, których ich organizatorzy nie będą w stanie utrzymać, zapewniając pozostałym instytucjom niezbędne finansowanie, ale także możliwość nadania instytucjom statusu organizacji działalności pożytku publicznego,

przekształcenia w spółkę pracowniczą lub przedsiębiorstwo społeczne. W tych przypadkach powinien być możliwy mechanizm „schodzącego finansowania”, polegający na tym, że przekształcana instytucja kultury otrzymywałaby w pierwszym roku działania w ramach nowego statusu prawnego określony procent dotychczasowej statutowej dotacji, a w kolejnych (trzech maksymalnie czterech) poziom finansowania byłby stopniowo ograniczany do zera. Przekształcane w ten sposób instytucje mogłyby się ubiegać na określonych zasadach o granty przedmiotowe, konkurując w tym względzie z innymi podmiotami prowadzącymi działalność kulturalną.

Decyzje dotyczące statusu poszczególnych instytucji kultury powinny być dokonywane na podstawie ich programów restrukturyzacyjnych (naprawczych) oraz artystycznych i naukowych. Chodzi o upewnienie się, że ich oferta programowa będzie wysokiej jakości i atrakcyjna dla odbiorców, a zarazem możliwa w aspekcie zarządczym i finansowym do wykonania i utrzymania w założonym czasie. Utrzymanie statusu publicznej instytucji kultury ma się wiązać z gwarancją udzieloną przez jej organ założycielski co do minimalnego poziomu finansowania instytucji na okres kadencji dyrektora.

Ustawa także powinna umożliwić uporządkowanie stanu własności instytucji kultury, tak aby stały się one właścicielem pozostających w ich dyspozycji nieruchomości. Idzie w konsekwencji o to, aby zasady finansowania publicznych instytucji kultury przewidywały faktyczną wartość odtworzeniową posiadanego przez nie majątku i możliwość podejmowania inwestycji odtworzeniowych. Z tym wiąże się konieczność zmodyfikowania obecnych niejasnych zasad naliczania amortyzacji.

Uchwalenie nowej ustawy regulującej prowadzenie działalności kulturalnej ma doprowadzić do zasadniczej zmiany modelu funkcjonowania Ministerstwa Kultury. Powinno ono przestać zarządzać instytucjami kultury. W jego domenie powinna zostać niewielka liczba (około 20) narodowych instytucji kultury. Znacznie ograniczony też powinien zostać zakres bezpośrednich decyzji finansowych dotyczących wspierania określonych projektów w obszarze kultury. Te należy przenieść do kilku wyspecjalizowanych agend wykonawczych podległych Ministerstwu lub samodzielnych, a wówczas określone zadania zostałyby im przez Ministerstwo powierzone.

Podstawowa rola Ministerstwa polegałaby na kreowaniu odpowiednich warunków prawno-instytucjonalnych prowadzenia działalności kulturalnej, przygotowywaniu kolejnych edycji strategii rozwoju kultury i związanych z nią programów wykonawczych oraz prowadzeniu polityki kulturalnej polegającej na tworzeniu określonych instrumentów wsparcia podmiotów prowadzących działalność kulturalną i partnerskiej współpracy z nimi przy realizacji wielkich przedsięwzięć z zakresu rozwoju kultury.

Tym samym w przypadku większości obecnych instytucji kultury ich organem założycielskim powinien zostać samorząd terytorialny (zwłaszcza poziomu gminnego lub wojewódzkiego, rzadko powiatowego) lub zostaną one przekształcone w niepubliczne instytucje kultury, uzyskując odmienny od dotychczasowego status prawny. W ten sposób dokona się ostateczna i pełna decentralizacja zarządzania instytucjami kultury.

Niezależnie od pracy nad nową ustrojową ustawą dla kultury, niezbędne jest wypracowanie zestawu narzędzi oceny jakości przedsięwzięć kulturalnych i instytucji kultury danego rodzaju. Narzędzia te powinny umożliwić zobiektywizowane porównanie wartości kulturowej w relacji do ekonomicznego kosztu jej wytworzenia. Miarą sukcesu w okresie ograniczeń finansowych powinno stać się utrzymanie wartości przy niższym koszcie jej wytworzenia i utrzymanie w rezultacie frekwencji (uczestnictwa).

Dyskusja nad efektywnością instytucji kultury i opracowywanie wskaźników ilościowych i jakościowych powinna być jednym z kluczowych zadań resortu kultury i innych organizatorów działalności kulturalnej. Nie można bowiem oceniać działalność instytucji tylko wskaźnikiem ilości wydarzeń i frekwencji. Może pojawić się tu niebezpieczna presja ludyczności i przygotowywania oferty tylko popularnej. Efektywność można mierzyć wskaźnikami zapisanymi w strategii działania instytucji, która określa cele, zakładane rezultaty i sposoby realizacji programu. Jednakże taka sytuacja wymaga pełnego współdziałania organizatora, dyrektora instytucji i rady programowej (powierniczej). Podmiot będący organizatorem instytucji kultury i reprezentujący go urzędnicy muszą jednak wówczas zrezygnować z bezpośredniego, biurokratycznego, doraźnego sterowania instytucją na rzecz wyznaczania jej - w porozumieniu - celów wykonawczych i rozwojowych oraz okresowej ewaluacji osiągnięcia tych celów.

Niezbędne jest jednocześnie opracowanie na zlecenie Ministerstwa i praktyczne zastosowanie zestawu wskaźników ewaluacji programów rozwoju kultury w skali krajowej, regionalnej i lokalnej.

## 2. Kultura jako istotny zasób ekonomiczny.

Kryzys finansowy powoduje niewątpliwie oszczędności w zakresie sponsoringu i promocji. Ograniczenia te dotyczą mocno kultury, która ciągle zbyt rzadko jest postrzegana jako możliwość długofalowego inwestowania w markę. Instytucje kultury wspomagane przez swych organizatorów oraz odpowiednie rozwiązania podatkowe powinny starannie tworzyć swoje powiązania z tym podmiotami rynkowymi, które w sposób przemyślany i strategiczny chcą kreować swoją rynkową markę w skojarzeniu z dobrami kultury. Silne marki to te, które silnie wiążą się emocjonalnie z grupami interesariuszy oraz konsumentami.

Przykładami udanych inwestycji o charakterze sponsorskim są np. Wrocławski festiwal filmowy Era Nowe Horyzonty (sieć telefonii komórkowej Era) czy gdyński Heineken Open'er Festiwal (Heineken) a także krakowski festiwal Sacrum Profanum (Arcelor Mittal, PGNiG, Kraków Airport). Te wrocławskie, gdyńskie i krakowskie imprezy nie byłyby tak jaskrawymi punktami na kulturalnej mapie Polski, gdyby nie prywatny mecenat. W wydarzeniach uczestniczą setki tysięcy ludzi a relacje ukazują się we wszystkich mediach, co utrwała wizerunek i markę ich sponsorów.

Okres kryzysu może być czasem inwestycji w markę i pozycję przedsiębiorstwa na rynku. Mecenat kultury może okazać się zatem rozsądną inwestycją z myślą o przyszłym ożywieniu. Budowanie przewagi w czasach spowolnienia gospodarczego niekoniecznie zaczyna się od zwiększania wydatków promocyjnych, ale z pewnością od ich przemyślanej alokacji.

W omawianym obszarze istotne jest uznanie, że dobra kultury musi tworzyć także rynek związany z funkcjonowaniem tzw. przemysłów kultury. Kultura jest częścią większego sektora innowacji i kreatywności, i powinna współdziałać z innymi jego segmentami, przykładowo turystyka kulturowa powinna korzystać z nowoczesnych technologii. Biznes



ciągle nie widzi jednak w sektorze kultury szansy na nowe rynki. Lekceważy w szczególności zasoby związane z dziedzictwem kulturowym.

W konsekwencji dziedzictwo kulturowe jest jak dotąd marginalizowane i spychane wyłącznie w obszar działań ochronnych i konserwatorskich. W rezultacie nie jest uznawane za zasób ekonomiczny i słabo służy rozwojowi gospodarczemu. Można to zasadniczo zmienić poprzez aktywne zarządzanie dziedzictwem i włączenie go do regulowanego obiegu gospodarczego.

Zasadnicze znaczenie ma tym przypadku zagadnienie zagospodarowania przestrzennego.

Ta kluczowa dla rozwoju gospodarczego problematyka nie ma obecnie w rządzie właściwego usytuowania. Jest ona ze swej natury wielowątkowa, międzyresortowa. A jej podjęcie wymaga zgodnego współdziałania Ministrów Infrastruktury, Środowiska i Kultury. Trudno nie dostrzec, że krajobraz łączy dziedzictwo kultury z wytworami przyrody.

Współpraca ta jest konieczna między innymi po to, aby legalizacja samowoli budowlanej nie stała się praktyką omijania wymogów ochrony dziedzictwa kulturowego i przyrodniczego.

Systemowa transformacja postawiła dziedzictwo w Polsce wobec nowych wyzwań i zagrożeń. Te ostatnie zwłaszcza łatwo dostrzec w centrach naszych wielkich miast. Przykładowo Kraków, symbol polskiego pietyzmu wobec dziedzictwa, jest dzisiaj miastem bez planu, a jego dziedzictwo podlega praktycznie niekontrolowanemu procesowi komercjalizacji, zaś „piękno” ulega naginaniu prawa. Szybkie przeobrażenia krajobrazu kulturowego miast, nierzadko jego degradacja, to rezultat chaotycznych przekształceń, połączenia żywiołów rynku i równoczesnej słabości „miękkiego państwa”. Przejście od pasywnego i statycznego myślenia o dziedzictwie rozumianym w wymiarze sacrum, do jego ochrony w realiach żywiołowych procesów prywatyzacji i komercjalizacji przestrzeni publicznej wymaga dziś zasadniczych zmian w systemie zarządzania potencjałem dziedzictwa.

Gwarancją skutecznej ochrony dziedzictwa kulturowego miast i regionów historycznych w systemie wolnorynkowym jest umiejętne powiązanie dziedzictwa ze sferą gospodarczą. Koniecznością staje się stworzenie nowych ram prawnych i finansowych funkcjonowania obszarów zabytkowych. Oznacza to konieczność znalezienia kompromisu pomiędzy

kanonami ochrony a wymogami rozwoju i prawami ekonomii. Nie można dziś mówić o skutecznej ochronie zabytkowego obszaru bez skutecznych strategii w zakresie zarządzania.

W zakresie gospodarki przestrzennej nieodzowne dla rzeczywistej, skutecznej ochrony dóbr kultury jest wprowadzenie modelu silnego wpływu, zapewniającego czynny, bezpośredni udział wojewódzkiego konserwatora zabytków w kreowaniu ochrony dóbr kultury w miejscowych planach zagospodarowania przestrzennego, a zatem planów opracowywanych na poziomie gminy. Skala skuteczności konserwatorskiej jest tutaj uzależniona od czynnego udziału wojewódzkiego konserwatora zabytków na wielu etapach procedury opracowywania i uchwalania planów przestrzennych, a także od zakresu władczych uprawnień w zakresie formułowania treści tych planów. Zatem niezbędne jest wprowadzenie formuły uruchamiającej skuteczność respektowania konserwatorskich argumentów prawno-decyzyjnych w zakresie gospodarki przestrzennej.

Niezbędne są nie tylko rygory i ograniczenia administracyjne, ale także zachęty ekonomiczne. Właściciele, którzy przyjmują na siebie zobowiązanie konserwacji obiektów kultury i przyrody powinni korzystać z preferencji podatkowych (ulg i odpisów konserwatorskich). To rozwiązanie sięgające do instytucji prawa cywilnego może okazać się o wiele skuteczniejsze i tańsze niż poleganie wyłącznie na nakazach i zakazach opartych na regułach prawa administracyjnego.

W przyszłości narzędziem zarządzania obiektami dziedzictwa kulturowego powinien stać się podatek od wartości nieruchomości, skonstruowany tak, że niezależnie od formy własności, właściciel chronionego obiektu (wpisanego do rejestru zabytków) otrzymywałby konserwatorski odpis podatkowy, za utrzymanie jego historycznego charakteru i wartości. To z pewnością skłaniałoby prywatnych właścicieli do przejmowania zabytkowych obiektów z myślą o wykorzystaniu, zapewniającym ochronę i zachowanie tych obiektów.

Niespełnionym od lat postulatem jest też stworzenie – na wzór Narodowego Funduszu Ochrony Środowiska – Narodowego Funduszu Ochrony Dziedzictwa Kulturowego, jako alternatywy do nieadekwatnego do skali potrzeb finansowania ochrony i konserwacji zabytków z budżetu. Taki Fundusz mógłby być zasilany zarówno z karnych opłat za łamanie

ładu przestrzennego (w tym samowoli budowlanych), co jest w Polsce zjawiskiem nagminnym, jak i podatku od usług turystycznych.

Mechanizmem, który umożliwi włączenie dziedzictwa kulturowego do obiegu gospodarczego powinny być programy i projekty rewitalizacji miast. Ich finansowanie w znaczącej skali mogą zapewnić środki unijne, o ile zostaną odpowiednio ukierunkowane a ich uruchamianie skoordynowane. Bardzo istotne jest przy tym to, aby inwestycjom publicznym w tym zakresie towarzyszyły z założenia inwestycje prywatne, czyli aby programy i projekty rewitalizacyjne były realizowane zgodnie z zasadami partnerstwa publiczno-prywatnego.

Pomocne w tym mogą być środki uruchamiane w ramach Regionalnych Programów Operacyjnych. Zależy to jednak w dużej mierze od jakości wybranych projektów i odpowiedniego doboru przewidywanych inwestycji. Kryteria oceny projektów przewidują odpowiednią wagę dla kwestii związanych z wpływem na rozwój gospodarczo-społeczny oraz trwałością projektów. Ważne jednak jest, aby eksperci zajmujący się oceną projektów umieli w odpowiedni sposób ocenić problem związku kultury i rozwoju. Nieumiejętność wykazania przydatności kultury do pobudzania rozwoju gospodarczo-społecznego ma swoje źródło w braku danych, analiz finansowych przygotowywanych tylko dla tego sektora, braku właściwej komunikacji i nie używania nomenklatury zrozumiałej dla ludzi od „finansów”.

W każdej społeczności, nawet małej społeczności lokalnej dom kultury czy nawet biblioteka może być znakomitym katalizatorem przedsiębiorczości społecznej, rodzajem aktywnego działania, które kreuje nowe koncepcje, idee oraz rozwiązania problemów społecznych, uwzględniające kalkulację materialną, jak i wartości etyczne, estetyczne oraz efektywność społeczną.

Dla rozwoju regionalnego podstawowe znaczenie ma umiejętność wykorzystania ich kulturowego dziedzictwa. To wymaga koordynacji działań z obszaru: kultury, edukacji, turystyki, przedsiębiorczości, środowiska i planowania przestrzennego. Fundamentalnym błędem jest odczytywanie i korzystanie z dziedzictwa tylko w kontekście turystyki, zwłaszcza masowej turystyki rozrywkowo-konsumpcyjnej. Taki model turystyki prowadzi do szybkiego zużywania się i ubożenia zasobów dziedzictwa i blokuje jego pomnażanie.

Powoli zmieniające się nastawienie do roli, jaką kultura może odgrywać w rozwoju społeczno-gospodarczym regionów, daje nadzieje na coraz szersze uwzględnianie kultury np. w trakcie przygotowania strategii rozwoju danego obszaru i wykorzystanie jej potencjału nie tylko jako magnesu przyciągającego turystów, ale także jako generatora rozwoju w innych obszarach, np. w zakresie tzw. przemysłów kultury.

Współczesnym ideałem miasta jest harmonia: kultury, technologii i organizacji. Taka harmonia umożliwia zniesienie konfliktu między kapitałem ekonomicznym i kulturowym.

### 3. Kultura jako przestrzeń komunikacji i społecznego współdziałania.

Kultura musi działać w ścisłej symbiozie ze szkolnictwem i nie tylko szkolnictwem artystycznym. Szkolnictwo winno odgrywać główną rolę w transmisji treści kulturowych i kreowaniu wspólnej dla społeczeństwa przestrzeni znaczeń. Jeśli sobie z tym nie radzi, a na ogół niestety tak jest, to wyróżnikiem absolwentów staje się niekompetencja kulturowa, kulturowy funkcjonalny analfabetyzm.

W samym systemie edukacyjnym nakreślić można przynajmniej trzy kierunki działań sprzyjające kształtowaniu kompetencji kulturowej. Po pierwsze, odpowiednie przygotowanie do odbioru treści kultury. Po drugie, ukazywanie wartości tkwiącej w pluralizmie kulturowym. Wreszcie, motywowanie młodzieży do samodzielnej twórczości.

Drugi z tych kierunków działania jest obecnie szczególnie ważny, bowiem sytuacje kryzysowe stają się na ogół źródłem społecznych napięć i nasilenia negatywnych stereotypów, w tym etnicznych. A to popycha społeczeństwo w stronę ksenofobii i agresji.

Kultura jako przestrzeń komunikacji i spójności społecznej tworzy swoistego rodzaju dobro publiczne, którego dostarczanie wymaga publicznych nakładów. Ta dziedzina obok edukacji i nauki musi być potraktowana jako rozwojowy priorytet, inwestycja w rozwój. Nakłady publiczne na te trzy domeny muszą systematycznie rosnać, także w okresie kryzysowych ograniczeń. Narzędziem tego powinny być wieloletnie programy rządowe stymulujące zachowania wielu różnych podmiotów, praktycznie ze wszystkich sektorów.

Jednym z ważnych programów uruchamiania kultury jako przestrzeni komunikacji i aktywizacji społecznej powinien być Program Rozwoju Bibliotek zainicjowany przez Polsko-Amerykańską Fundację Wolności a finansowany ze środków przekazanych przez Fundację Billa i Melindy Gatesów. Rząd zamierza wesprzeć i uzupełnić ten program poprzez wieloletni program rządowy Biblioteka+, który przede wszystkim ma finansować remonty, rozbudowę i budowę bibliotek w gminach wiejskich i miejsko-wiejskich. W rezultacie mogą zostać od 2010 roku podjęte działania, który w ciągu kilku lat spowodują, że biblioteki gminne staną się nowoczesnymi centrami informacji, wiedzy i aktywności obywatelskiej i przeobrażą krajobraz kulturowy polskiej wsi.

Podobną funkcję jak w przypadku obszarów wiejskich ma spełnić Program Rozwoju Bibliotek, w odniesieniu do małych miast może i powinien spełnić Program Aktywizacji Potencjału Społeczno-Kulturowego Małych Miast. Program ten powinien w szczególności stymulować wykorzystywanie nowoczesnych technologii informacyjnych i medialnych dla rozpoznawania, udostępniania i pomnażania dziedzictwa kulturowego w takich miastach (lokalne telewizje internetowe, lokalne zdigitalizowane archiwa dziedzictwa, unowocześnienie edukacji kulturowej i szkolnictwa artystycznego itp).

Obydwa programy mogą stać się stymulatorem swego rodzaju „rewolucji kulturalnej” na tych terenach Polski, w których wykluczenie kulturowe i cyfrowe jest najgłębsze.

Tego rodzaju programy powinny być przejawem nowoczesnego, promodernizacyjnie rozumianego mecenatu państwa, który nie może ograniczać się tylko do wspierania przedsięwzięć artystycznych, czyli wytwarzania dóbr kultury, ale w szczególności polegać na umożliwianiu i wspieraniu uczestnictwa w kulturze, czyli aktywnej konsumpcji tych dóbr.

Sądzymy, że kwintesencją powyższego zestawienia proponowanych działań może być stwierdzenie, że zamiast tradycyjnego spojrzenia na kulturę przez pryzmat instytucji kultury, czyli zajmowania się systemowo tylko kulturą instytucjonalną (sektor publiczny), obecnie konieczne jest spojrzenie na kulturę jako złożony wielosektorowy system dostarczania dóbr (kultury). Określony segment tego systemu muszą tworzyć dobra publiczne (np. edukacja kulturalna) w całości finansowane w budżetu. Na drugim biegunie

muszą pojawić się szeroko dostępne dobra kultury oferowane jako dobra rynkowe, na regulowanym rynku i bezpośrednio nie dotowane (np. aukcje dzieł sztuki czy kino). Natomiast pomiędzy tym skrajnymi segmentami muszą się pojawić dobra kultury i mechanizmy ich oferowania o mieszanym charakterze: dobra ryczałtowe (korzystanie za ponoszeniem określonej jednolitej opłaty), dobra klubowe (wytwarzane do osób, które ponoszą częściowo koszty ich wytworzenia) czy dobra społeczne (oferowane osobom upoważnionym z racji ich wyróżniających, społecznie uznanych cech). W żadnej mierze wskazane segmenty dostarczania dóbr kultury nie powinny być dzielone na te ukierunkowane na kulturę popularną i te ukierunkowane na kulturę elitarną. Mają one działać tak, aby dostarczały dóbr, które zaspokajają określone potrzeby. Aktywna konsumpcja dóbr kultury ma to do siebie, że kreuje zarazem podmiot konsumpcji, którego potrzeby rozszerzają się.

Rola państwa, polityki kulturalnej polegałaby wówczas na tworzeniu warunków niezbędnych do wykreowania takiego złożonego systemu wytwarzania i dostarczania dóbr kultury, jego regulacji oraz odpowiednim finansowaniu różnych segmentów tego systemu. Rozwojowa siła takiego systemu tkwić będzie w jego adaptacyjności, wynikającej ze współobecności, współdziałania i rywalizacji w jego ramach podmiotów różnych sektorów – publicznego, prywatnego i obywatelskiego. To zarazem oznaczałoby, że państwo nie może wspierać podmiotów sektora publicznego, w taki sposób, aby wypierały one z obszaru kultury podmioty sektora prywatnego i obywatelskiego. Warunki prowadzenia działalności kulturalnej dla podmiotów różnych sektorów muszą być jednolite. Natomiast państwo może dbać o obecność sektora publicznego, tworząc publiczne instytucje kultury i finansując je z budżetu, ale nie preferując ich ani prawnie i finansowo. Jeśli państwo uruchamia wsparcie finansowe na zasadach celowego, przedmiotowego mecenatu kultury, to musi być ono zasadniczo dostępne dla podmiotów różnych sektorów, według tych samych reguł.

Popyt na dobra kultury nie powiększa się mechanicznie wraz z rosnącymi dochodami przeciętnymi. Ściślej rzecz biorąc popyt, jeśli nawet się powiększa, to kieruje się na niektóre dobra kultury, uzyskujące status sztuki komercyjnej. W innych przypadkach pozostaje trwała luka między ceną, jaką skłonni są zapłacić za dobra kultury konsumenci (ceną popytu) i ceną, która pokryje wszystkie koszty wytworzenia tych dóbr (ceną podaży). W tych przypadkach konieczne jest instytucja publicznego, ale także prywatnego mecenatu. Praktycznym problemem jest nadal natomiast mechanizm jego działania.

<b>Mocne strony</b>	<b>Słabe strony</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Skuteczność sektora w ubieganiu się o środki unijne</li> <li>• Potencjał kultury do generowania rozwoju społecznego i wzrostu gospodarczego</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Niedofinansowanie sektora/zły stan infrastruktury kulturalnej</li> <li>• Brak umiejętności zarządzania projektami i planowania</li> <li>• Brak środków finansowych na pokrycie wkładu własnego do projektów</li> <li>• Brak wiary w powodzenie i niechęć kadry zarządzającej</li> </ul>
<b>Szanse</b>	<b>Zagrożenia</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dostępność dodatkowych dużych środków na kulturę i dziedzictwo kulturowe</li> <li>• Szansa na modernizację, renowację, ochronę infrastruktury kultury i zabytków</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zagrożenie niewykorzystania środków</li> <li>• Wahania kursu EUR/PLN</li> <li>• Inflacja</li> <li>• Brak środków na utrzymanie zrealizowanych inwestycji</li> <li>• Spadek wydatków na kulturę gospodarstw domowych</li> <li>• Nieadekwatny wybór projektów z punktu widzenia generowania wzrostu społeczno-gospodarczego</li> </ul>

Źródłem finansowania działalności kulturalnej powinny w możliwie dużej skali - obok środków publicznych – być także środki obywateli i prywatnych organizacji gospodarczych. Nie chodzi jednak tylko o ich uczestnictwo w kulturze i zakup dóbr kultury, ale także o możliwość darowizny i celowego odpisu podatkowego na ten cel. Uregulowania w tym zakresie wymagają rewizji, powinny bowiem zachęcać a nie zniechęcać donorów. W szczególności wskazane wydaje nam się wprowadzenie wzorem 1% odpisu podatku od

dochodów osobistych (PIT), który obywatele mogą przekazywać na rzecz wybranej przez siebie organizacji pożytku publicznego, 1% odpisu od podatku od dochodów korporacyjnych (CIT), którego adresatem mogłyby być podmioty prowadzące niekomercyjną działalność kulturalną. Argumentem przeciw temu rozwiązaniu nie mogą być aktualne trudności budżetu państwa. Patrząc bowiem na rzecz praktycznie, gdyby Sejm uchwalił odpowiednie przepisy ustawowe obecnie prywatne organizacje gospodarcze mogłyby dokonywać takiego odpisu najwcześniej w 2011 r. i z pewnością początkowo byłyby to sumarycznie niewielkie kwoty, zanim korzystanie z możliwości takiego przekazania podatku rozpowszechniłoby się. Tak przecież było w przypadku 1% podatku od osób fizycznych.

Najbardziej jednak znaczącym rezerwuarem środków pieniężnych, który może zostać użyty dla realizacji „Programu Rozwoju Kultury” są fundusze unijne. Sektor kultury coraz bardziej intensywnie korzysta z nich począwszy od 2004 r. To pozwala na syntetyczną ocenę sytuacji w tym zakresie, co obrazuje poniższy schemat przedstawiający wyniki analizy SWOT.

Najważniejsze w tej analizie wydają się rozpoznane słabe strony i zagrożenia. Im przede wszystkim trzeba praktycznie zaradzić. Jedną z takich krytycznych kwestii może się już wkrótce okazać brak środków na utrzymanie zrealizowanych ze środków unijnych inwestycji. Niepokój budzi zwłaszcza zagrożenie realizacji wskaźników założonych w projektach i utrzymanie nowych przestrzeni stworzonych dzięki projektom. We wnioskach aplikacyjnych deklarowane jest stabilne finansowanie i utrzymanie rezultatów projektu przez co najmniej pięć lat. Spełnienie tego wymaga najczęściej dodatkowych nakładów finansowych. Zwiększenie przestrzeni w wyniku projektu, nowe miejsca pracy czy poszerzenie oferty kulturalnej zwiększają w sposób oczywisty wydatki danego beneficjenta. Konieczne staje się uwzględnienie dodatkowych środków w budżetach finansowanych przez organy założycielskie (Ministerstwo Kultury, samorządy terytorialne). Zwiększenie dotacji na funkcjonowanie instytucji może stać się problematyczne w sytuacji kryzysu i cięć budżetowych. Już w tym roku nastąpiła redukcja budżetu Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego, która przełożyła się na zmniejszenie dotacji podstawowych dla narodowych instytucji kultury. Brak odpowiedniego wsparcia ze strony organizatora, spadek możliwości



uzyskania wsparcia od sponsorów (którzy i tak raczej nie wspierają działalności bieżącej a jedynie konkretne wydarzenia – projekty) może uniemożliwić wdrożenie działań zapewniających realizację wskaźników założonych w projektach, co z kolei w ekstremalnym przypadku może doprowadzić do konieczności zwrotu otrzymanych środków. Teoretycznie największe szanse na realizację mają wskaźniki związane z poszerzeniem oferty kulturalnej, ponieważ beneficjenci mogą korzystać ze wsparcia programów wspólnotowych. Jednak nawet jeśli niektóre z nich uzyskają grant na jakiś projekt związany z działalnością programową, to będzie to wsparcie jednorazowe, dotyczące specyficznego wydarzenia, a nie systematyczne wsparcie działalności merytorycznej instytucji

Kryzys gospodarczy z pewnością uderzy w sektor kultury. Już w chwili obecnej widoczne są sygnały o znaczących cięciach w budżetach tak urzędów jak i instytucji kultury. Sponsorzy wycofują się z obiecanego wcześniej dofinansowania imprez i innych wydarzeń. Jednocześnie - w przeciwieństwie do środków z budżetu państwa, środków prywatnych organizacji czy sponsorów korporacyjnych - alokacja funduszy strukturalnych na kulturę i dziedzictwo kulturalne pozostaje niezmieniona.

Sądzymy, że sektor kultury jest mimo swoich słabości przygotowany do absorpcji dodatkowych europejskich środków finansowych. Nawet biorąc pod uwagę potencjalny spadek finansowania instytucji kulturalnych przez organy założycielskie i obniżenie dofinansowania w ramach Programu Promesa Ministra, powinna zostać złożona wystarczająca liczba poprawnych wniosków aplikacyjnych, wykorzystujących alokację (do tej pory znacznie więcej było projektów złożonych, niż możliwości ich dofinansowania).

## Podsumowanie

Przedstawiając nasze analizy i przemyślenia chcielibyśmy szczególnie mocno podkreślić, że kryzys gospodarczy nie może stać się zbiorowym lękiem i usprawiedliwieniem dla środowisk kultury. Nie może przesłonić rzeczywistych słabości, problemów i szans. Nie należy szukać rozwiązań tylko na czas kryzysu, sposobów osłonięcia się. Trzeba w kryzysie dostrzec i wyzwanie i możliwość – dokonania tego co od dawna rozpoznane i konieczne, i od dawna zagadane i niemożliwe.

W istocie bowiem – co wynika wprost z naszego opracowania – nakładają się na siebie dwa kryzysy. Kryzys gospodarczy, który powoduje budżetowo-finansowe trudności w sektorze kultury (kryzys w kulturze) oraz znacznie trwalszy strukturalny kryzys sektora kultury (kryzys kultury). Aby móc poradzić sobie z tym pierwszym, trzeba zdecydowanie zająć się natychmiast tym drugim. To jedyna droga, aby kultura wyszła z tego zdolna do rozwoju i pobudzająca rozwój. Aby tak się stało teraz w kulturze najbardziej potrzebni są Ci politycy, urzędnicy, eksperci i twórcy, którzy zdecydują się być menedżerami zmiany, głębokiej instytucjonalnej reformy, którzy nie zajmą się tylko swoim podwórkiem, swoją organizacją czy grupą zawodową, ale kulturą jako przestrzenią komunikacji społecznej i rozwoju. W przeciwnym razie kultura będzie trwać i jakoś się rozwijać, ale będzie do rozwój zdegenerowany.

Jeśli popatrzeć na to z zewnątrz to wydaje się, że w kulturze instytucjonalnej są dwa odrębne jako dotąd światy, świat „wysokich urzędów” i świat „świętyń sztuki”. Oba dobrze wiedzą, że tak jak jest być nie powinno, i oba to co jest jakoś jednak akceptują. Czy potrafią jednak się porozumieć i tym razem naprawdę to zmienić?

## **Załącznik nr 1: Mirosław Gronicki, Prognoza rozwoju polskiej gospodarki do 2011 roku**

**Tabela A1. Produkt krajowy brutto, wartość dodana w podstawowych sekcjach gospodarki narodowej Polski, zatrudnienie oraz stopa bezrobocia; szacunek dla lat 2004-2008; prognoza dla lat 2009-11 (ceny średnioroczne roku poprzedniego; wzrost w procentach)**

<i>Lata</i> Wyszczególnienie	<i>Szacunki</i>					<i>Prognozy</i>		
	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
<b>Produkt krajowy brutto</b>								
<i>w mld zł</i>	924,5	983,3	1060,0	1175,3	1271,7	1260,3	1267,9	1309,3
<i>w mld EURO</i>	203,9	244,3	272,1	310,6	361,6	273,6	304,2	342,9
<i>w EURO/mieszkańca</i>	5,341	6,401	7,137	8,148	9,499	7,224	8,002	9,025
<i>wzrost PKB w %</i>	<b>5,3</b>	<b>3,6</b>	<b>6,2</b>	<b>6,7</b>	<b>4,9</b>	<b>-2,0</b>	<b>0,1</b>	<b>2,3</b>
<b>Wartość dodana ogółem</b>	<b>5,2</b>	<b>3,3</b>	<b>6,0</b>	<b>6,6</b>	<b>5,0</b>	<b>-1,9</b>	<b>0,2</b>	<b>2,3</b>
<i>w tym:</i>								
<i>Rolnictwo</i>	6,8	-1,0	-2,2	-3,4	3,9	1,9	0,9	2,0
<i>Poza rolnictwem</i>	5,1	3,5	6,3	7,1	4,9	-2,1	0,2	2,3
<i>Przemysł</i>	10,5	3,5	10,0	9,9	3,7	-9,8	-0,9	4,1
<i>Budownictwo</i>	1,8	7,8	11,6	12,5	11,3	-7,4	-10,4	-3,6
<i>Usługi rynkowe</i>	4,2	3,6	5,5	6,4	6,1	1,3	1,8	2,6
<i>Usługi nierynkowe</i>	0,9	1,6	1,2	2,3	1,0	1,2	1,3	1,7
<b>Pracujący (w tys.)</b>	13764	13901	14076	14579	14883	14403	14148	14100
<i>wzrost w %</i>	-0,4	1,0	1,3	3,6	2,1	-3,2	-1,8	-0,3
<i>poza rolnictwem (w tys.)</i>	11333	11471	11643	12135	12462	11984	11759	11735
<i>wzrost w %</i>	-0,4	1,2	1,5	4,2	2,7	-3,8	-1,9	-0,2
<b>Wydajność pracy poza rolnictwem (wzrost w %)</b>	<b>5,5</b>	<b>2,3</b>	<b>4,8</b>	<b>2,8</b>	<b>2,3</b>	<b>1,8</b>	<b>2,1</b>	<b>2,6</b>
<b>Stopa bezrobocia zarejestrowanego (w %)</b>	<b>19,0</b>	<b>17,6</b>	<b>14,8</b>	<b>11,4</b>	<b>9,5</b>	<b>14,9</b>	<b>16,9</b>	<b>17,1</b>
<b>Stopa bezrobocia wg BAEL (w %)</b>	<b>18,0</b>	<b>16,7</b>	<b>12,2</b>	<b>8,5</b>	<b>6,7</b>	<b>10,6</b>	<b>12,0</b>	<b>12,1</b>

Zródło: Szacunek dla lat 2004-07 - GUS, pozostałe - obliczenia własne.

Uwagi:

1. Sekcja rolnictwo obejmuje rolnictwo, leśnictwo, łowiectwo oraz rybołówstwo.
2. Sekcja usługi rynkowe obejmuje handel, restauracje oraz hotele, transport i łączność, obsługę nieruchomości i firm, usługi finansowe.
3. Sekcja usługi nierynkowe obejmuje administrację, oświatę oraz ochronę zdrowia.
4. Stopy bezrobocia wg stanu na koniec roku.
5. Pracujący (średnio w roku) łącznie z szarą strefą.

**Tabela A2. Składniki zagregowanego popytu: szacunek dla lat 2004-08; prognoza dla lat 2009-11 (ceny średnioroczne roku poprzedniego; wzrost w procentach)**

Wyszczególnienie	Lata	Szacunki					Prognozy		
		2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
<i>(ceny średnioroczne roku poprzedniego; wzrost w procentach)</i>									
Popyt krajowy		<b>6,0</b>	<b>2,8</b>	<b>7,3</b>	<b>8,6</b>	<b>5,5</b>	<b>-2,2</b>	<b>-1,2</b>	<b>2,5</b>
Produkt krajowy brutto		<b>5,3</b>	<b>3,6</b>	<b>6,2</b>	<b>6,7</b>	<b>4,9</b>	<b>-2,0</b>	<b>0,1</b>	<b>2,3</b>
Rozpiętość temp wzrostu		0,6	-0,8	1,1	1,9	0,6	-0,2	-1,3	0,2
Spożycie indywidualne		4,4	2,6	5,0	5,0	5,4	2,7	0,9	2,8
Spożycie publiczne		3,1	5,2	6,1	3,7	7,6	-2,0	0,7	2,2
Nakłady brutto na środki trwałe		6,4	6,5	14,9	17,6	8,1	-11,8	-9,5	2,0
Eksport		14,0	8,0	14,6	9,1	7,2	-12,9	-2,6	8,1
Import		15,2	5,7	17,3	13,6	8,2	-12,6	-5,8	8,3
Udział inwestycji w PKB (w %)		<b>18,1</b>	<b>18,2</b>	<b>19,7</b>	<b>21,6</b>	<b>22,0</b>	<b>19,2</b>	<b>16,7</b>	<b>15,6</b>
Udział oszczędności krajowych w PKB (w %)		<b>16,1</b>	<b>18,0</b>	<b>18,3</b>	<b>19,6</b>	<b>19,3</b>	<b>16,3</b>	<b>15,4</b>	<b>14,1</b>

Źródło: Szacunek dla lat 2004-07 - GUS, pozostałe - obliczenia własne.

Uwagi:

1. Popyt krajowy zdefiniowany jest jako suma spożycia prywatnego (indywidualnego i instytucji niekomercyjnych), spożycia publicznego (przez instytucje rządowe i samorządowe) oraz akumulacji (sumy inwestycji i zmiany stanu zapasów). Spożycie zbiorowe jest sumą spożycia publicznego oraz spożycia instytucji niekomercyjnych.

2. Eksport i import obejmuje towary, usługi oraz wymianę przygraniczną.

**Tabela A3. Wybrane elementy bilansu płatniczego: szacunek dla lat 2004-08; prognoza dla lat 2009-11 (w mld euro)**

Wyszczególnienie	Lata	Szacunki					Prognozy		
		2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Saldo obrotów bieżących (transakcje)		<b>-8,17</b>	<b>-3,02</b>	<b>-7,45</b>	<b>-14,59</b>	<b>-19,61</b>	<b>-8,66</b>	<b>-4,07</b>	<b>-5,04</b>
(w % PKB)		<b>-4,00</b>	<b>-1,23</b>	<b>-2,74</b>	<b>-4,70</b>	<b>-5,45</b>	<b>-3,15</b>	<b>-1,34</b>	<b>-1,47</b>
Saldo obrotów towarowych		-4,55	-2,24	-5,54	-12,37	-16,54	-11,38	-9,06	-10,86
Saldo usług		0,03	0,59	0,58	3,41	3,44	1,97	2,19	2,81
Saldo dochodów		-6,62	-5,37	-7,71	-11,83	-11,77	-5,84	-5,54	-6,31
Saldo transferów		2,98	4,01	5,22	6,20	5,26	6,59	8,34	9,32
Saldo obrotów kapitałowych i pozostałych		8,85	9,47	9,48	23,97	17,10	5,95	5,21	6,80
Zmiana oficjalnych aktywów rezerwowych		-0,69	-6,45	-2,03	-9,38	2,52	2,71	-1,14	-1,76

Źródło: Szacunek dla lat 2004-08 - NBP, pozostałe - obliczenia własne.

**Tabela A4. Kursy dolara, euro: szacunek dla lat 2004-08; prognoza dla lat 2009-11 (w zł)**

Wyszczególnienie	Lata	Szacunki					Prognozy		
		2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Kurs dolara (średni)		<b>3,65</b>	<b>3,23</b>	<b>3,10</b>	<b>2,77</b>	<b>2,41</b>	<b>3,54</b>	<b>3,30</b>	<b>3,13</b>
na koniec okresu		<b>2,99</b>	<b>3,26</b>	<b>2,91</b>	<b>2,52</b>	<b>2,96</b>	<b>3,48</b>	<b>3,11</b>	<b>3,15</b>
Kurs euro (średni)		<b>4,53</b>	<b>4,03</b>	<b>3,90</b>	<b>3,78</b>	<b>3,52</b>	<b>4,59</b>	<b>4,17</b>	<b>3,82</b>
na koniec okresu		<b>4,08</b>	<b>3,86</b>	<b>3,83</b>	<b>3,64</b>	<b>4,17</b>	<b>4,42</b>	<b>3,92</b>	<b>3,72</b>

Źródło: Szacunek dla lat 2004-08 - NBP, pozostałe - obliczenia własne.

**Tabela A5. Podstawowe indeksy cenowe: szacunek dla lat 2004-08; prognoza dla lat 2009-11 (zmiany roczne w procentach)**

Wyszczególnienie	Lata	Szacunki					Prognozy		
		2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
CPI (średnioroczny)		<b>3,5</b>	<b>2,1</b>	<b>1,0</b>	<b>2,5</b>	<b>4,2</b>	<b>2,1</b>	<b>2,0</b>	<b>2,2</b>
CPI (grudzień/grudzień)		4,4	0,7	1,4	4,0	3,3	1,9	2,2	2,3
PPI		<b>7,0</b>	<b>0,7</b>	<b>2,3</b>	<b>2,3</b>	<b>2,6</b>	<b>4,4</b>	<b>-1,7</b>	<b>1,3</b>
Ceny transakcyjne w eksporcie		10,2	-4,1	2,5	2,7	-1,4	8,1	-2,8	-5,3
Ceny transakcyjne w imporcie		4,7	-4,2	2,8	0,7	0,4	10,3	-3,5	-5,2
Deflator PKB		<b>4,1</b>	<b>2,6</b>	<b>1,5</b>	<b>3,9</b>	<b>2,9</b>	<b>1,1</b>	<b>0,5</b>	<b>0,9</b>

Źródło: Szacunek dla lat 2004-08 - GUS (z wyjątkiem cen transakcyjnych dla 2007 r.), pozostałe - obliczenia własne.

**Tabela A6. Podstawowe stopy procentowe (na koniec okresu): szacunek dla lat 2004-08; prognoza dla lat 2009-11 (w procentach)**

Wyszczególnienie	Lata	Szacunki					Prognozy		
		2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Lombardowa		8,00	6,00	5,50	6,50	6,50	4,50	4,50	4,50
Redyskontowa		7,00	4,75	4,25	5,25	5,25	3,25	3,25	3,25
Referencyjna (nominalna)		6,50	4,50	4,00	5,00	5,00	3,00	3,00	3,00

Źródło: Szacunek dla lat 2004-08 - NBP i Reuters, pozostałe - obliczenia własne.

Tabela A7. Aktywa banków komercyjnych: szacunek dla lat 2004-08; prognoza dla lat 2009-11

Wyszczególnienie	Lata Jednostka	Szacunki					Prognozy		
		2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
<b>Aktywa ogółem</b>	w mld zł	<b>578,2</b>	<b>630,8</b>	<b>726,9</b>	<b>840,7</b>	<b>1092,8</b>	<b>1153,4</b>	<b>1174,5</b>	<b>1226,1</b>
	w % PKB	<b>62,5</b>	<b>64,2</b>	<b>68,6</b>	<b>71,5</b>	<b>85,9</b>	<b>91,5</b>	<b>92,6</b>	<b>93,6</b>
	wzrost w %	<b>3,0</b>	<b>7,5</b>	<b>12,2</b>	<b>12,3</b>	<b>25,6</b>	<b>2,5</b>	<b>0,2</b>	<b>2,1</b>
<b>Kredyty, pożyczki i inne należności od podmiotów krajowych</b>	w mld zł	<b>307,5</b>	<b>349,9</b>	<b>430,3</b>	<b>546,4</b>	<b>724,1</b>	<b>782,4</b>	<b>786,2</b>	<b>814,2</b>
	% aktywów	53,2	55,5	59,2	65,0	66,3	67,8	66,9	66,4
	monetarne instytucje finansowe	w mld zł	45,1	52,1	64,0	71,8	76,4	80,1	77,4
sektor instytucji rządowych i samorządowych	% aktywów	7,8	8,3	8,8	8,5	7,0	6,9	6,6	6,6
pozostałe sektory krajowe	w mld zł	20,5	21,5	22,7	21,3	24,4	26,8	30,4	36,1
	% aktywów	3,5	3,4	3,1	2,5	2,2	2,3	2,6	3,0
	w mld zł	241,9	276,3	343,6	453,3	623,3	675,5	678,4	696,8
	% aktywów	41,8	43,8	47,3	53,9	57,0	58,6	57,8	56,8
<b>Dłużne papiery wartościowe wyemitowane przez podmioty krajowe</b>	w mld zł	<b>110,6</b>	<b>126,5</b>	<b>134,4</b>	<b>128,6</b>	<b>177,2</b>	<b>197,0</b>	<b>209,0</b>	<b>222,4</b>
	% aktywów	19,1	20,1	18,5	15,3	16,2	17,1	17,8	18,1
	monetarne instytucje finansowe	w mld zł	14,7	32,4	29,1	19,1	22,6	18,0	20,2
sektor instytucji rządowych i samorządowych	% aktywów	2,5	5,1	4,0	2,3	2,1	1,6	1,7	2,0
pozostałe sektory krajowe	w mld zł	93,2	91,6	101,5	104,0	149,5	174,0	183,2	191,4
	% aktywów	16,1	14,5	14,0	12,4	13,7	15,1	15,6	15,6
	w mld zł	2,7	2,5	3,8	5,5	5,2	5,0	5,6	6,2
	% aktywów	0,5	0,4	0,5	0,7	0,5	0,4	0,5	0,5
<b>Papiery z prawem do kapitału i udziały wyemitowane przez podmioty krajowe</b>	w mld zł	<b>7,7</b>	<b>6,4</b>	<b>6,5</b>	<b>6,4</b>	<b>7,3</b>	<b>7,6</b>	<b>7,8</b>	<b>7,8</b>
	% aktywów	1,3	1,0	0,9	0,8	0,7	0,7	0,7	0,6
	monetarne instytucje finansowe	w mld zł	1,1	0,8	1,0	1,1	2,9	1,2	1,3
pozostałe sektory krajowe	% aktywów	0,2	0,1	0,1	0,1	0,3	0,1	0,1	0,1
	w mld zł	6,5	5,6	5,4	5,3	4,5	6,4	6,5	6,5
	% aktywów	1,1	0,9	0,7	0,6	0,4	0,6	0,6	0,5
<b>Aktywa zagraniczne</b>	w mld zł	<b>83,8</b>	<b>91,5</b>	<b>93,5</b>	<b>86,0</b>	<b>80,8</b>	<b>75,4</b>	<b>77,3</b>	<b>81,4</b>
	% aktywów	14,5	14,5	12,9	10,2	7,4	6,5	6,6	6,6
<b>Aktywa trwałe</b>	w mld zł	<b>29,7</b>	<b>30,9</b>	<b>32,2</b>	<b>34,0</b>	<b>36,7</b>	<b>38,2</b>	<b>40,1</b>	<b>42,0</b>
	% aktywów	5,1	4,9	4,4	4,0	3,4	3,3	3,4	3,4
<b>Pozostałe aktywa</b>	w mld zł	<b>38,9</b>	<b>25,5</b>	<b>29,7</b>	<b>39,1</b>	<b>66,3</b>	<b>52,3</b>	<b>53,3</b>	<b>57,1</b>
	% aktywów	6,7	4,0	4,1	4,6	6,1	4,5	4,5	4,7

Źródło: Szacunek dla lat 2004-08 - NBP, pozostałe - obliczenia własne.

Tabela A8. Pasywa banków komercyjnych: szacunek dla lat 2004-08; prognoza dla lat 2009-11

Wyszczególnienie	Lata Jednostka	Szacunki					Prognozy		
		2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
<b>Pasywa ogółem</b>	w mld zł	<b>578,2</b>	<b>630,8</b>	<b>726,9</b>	<b>840,7</b>	<b>1092,8</b>	<b>1150,6</b>	<b>1171,6</b>	<b>1223,2</b>
	w % PKB	<b>62,5</b>	<b>64,2</b>	<b>68,6</b>	<b>71,5</b>	<b>85,9</b>	<b>91,5</b>	<b>92,6</b>	<b>93,6</b>
	wzrost w %	<b>3,0</b>	<b>7,5</b>	<b>12,2</b>	<b>12,3</b>	<b>25,6</b>	<b>2,5</b>	<b>0,2</b>	<b>2,1</b>
<b>Depozyty i inne zobowiązania wobec podmiotów krajowych</b>	w mld zł	<b>381,7</b>	<b>434,3</b>	<b>499,2</b>	<b>558,4</b>	<b>664,8</b>	<b>702,8</b>	<b>711,2</b>	<b>742,2</b>
	% pasywów	66,0	68,9	68,7	66,4	60,8	60,9	60,6	60,5
	<i>monetarne instytucje finansowe</i>	w mld zł	35,5	44,2	55,4	56,4	68,3	71,6	69,2
	% pasywów	6,1	7,0	7,6	6,7	6,2	6,2	5,9	6,2
<i>sektor instytucji rządowych i samorządowych</i>	w mld zł	12,3	13,4	14,8	18,4	21,1	17,5	16,9	20,3
	% pasywów	2,1	2,1	2,0	2,2	1,9	1,5	1,4	1,7
<i>pozostałe sektory krajowe</i>	w mld zł	333,9	376,8	428,9	483,6	575,4	613,7	625,1	645,5
	% pasywów	57,7	59,7	59,0	57,5	52,7	53,2	53,2	52,6
<b>Emisja dłużnych papierów wartościowych</b>	w mld zł	<b>6,4</b>	<b>11,0</b>	<b>17,5</b>	<b>15,9</b>	<b>16,8</b>	<b>17,4</b>	<b>18,1</b>	<b>18,6</b>
	% pasywów	1,1	1,7	2,4	1,9	1,5	1,5	1,5	1,5
<b>Kapitał i rezerwy</b>	w mld zł	<b>88,3</b>	<b>92,4</b>	<b>96,0</b>	<b>101,9</b>	<b>116,6</b>	<b>129,6</b>	<b>151,8</b>	<b>170,5</b>
	% pasywów	15,3	14,7	13,2	12,1	10,7	11,2	12,9	13,9
<i>fundusze podstawowe</i>	w mld zł	46,3	50,5	55,7	63,1	74,2	73,1	85,7	97,8
	% pasywów	8,0	8,0	7,7	7,5	6,8	6,3	7,3	8,0
<i>fundusze uzupełniające</i>	w mld zł	1,7	1,9	1,8	0,6	1,4	2,3	2,4	2,5
	% pasywów	0,3	0,3	0,3	0,1	0,1	0,2	0,2	0,2
<i>rezerwy</i>	w mld zł	40,4	40,0	38,5	38,2	41,0	54,2	63,7	70,2
	% pasywów	7,0	6,3	5,3	4,5	3,8	4,7	5,4	5,7
<b>Pasywa zagraniczne</b>	w mld zł	<b>48,8</b>	<b>48,4</b>	<b>63,3</b>	<b>102,7</b>	<b>210,2</b>	<b>234,1</b>	<b>241,2</b>	<b>243,1</b>
	% pasywów	8,4	7,7	8,7	12,2	19,2	20,3	20,5	19,8
<b>Pozostałe pasywa</b>	w mld zł	<b>53,0</b>	<b>44,7</b>	<b>50,3</b>	<b>61,1</b>	<b>83,3</b>	<b>67,7</b>	<b>49,3</b>	<b>47,3</b>
	% pasywów	9,2	7,1	6,9	7,3	7,6	5,9	4,2	3,9

Źródło: Szacunek dla lat 2004-08 - NBP, pozostałe - obliczenia własne.

**Tabela A9. Podstawowe agregaty pieniężne: szacunek dla lat 2004-08; prognoza dla lat 2009-11**

Wyszczególnienie	Lata		Szacunki					Prognozy		
	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011		
<b>M3</b>	<b>377,5</b>	<b>427,1</b>	<b>495,3</b>	<b>561,6</b>	<b>666,3</b>	<b>718,3</b>	<b>740,5</b>	<b>771,2</b>		
<b>wzrost realny w proc.</b>	<b>2,8</b>	<b>11,5</b>	<b>12,9</b>	<b>10,1</b>	<b>14,6</b>	<b>4,7</b>	<b>1,5</b>	<b>1,9</b>		
<b>w % PKB</b>	<b>40,8</b>	<b>43,4</b>	<b>46,7</b>	<b>47,8</b>	<b>52,4</b>	<b>57,0</b>	<b>58,4</b>	<b>58,9</b>		
Gotówka w obiegu	50,8	57,2	68,8	77,2	90,7	98,3	105,2	110,0		
Depozyty	317,9	358,0	412,4	472,1	569,6	607,4	618,7	639,0		
Gospodarstwa domowe	198,6	215,7	237,7	263,1	332,7	359,2	363,6	377,1		
w tym osoby prywatne	184,6	198,4	214,3	235,7	304,4	332,7	336,0	349,6		
pozostałe	14,0	17,3	23,4	27,4	28,4	26,5	26,6	27,5		
Przedsiębiorstwa	85,2	99,7	125,6	143,6	149,4	157,5	161,0	170,2		
Pozostałe	34,1	42,6	49,2	65,5	87,4	90,7	95,1	91,7		
Pozostałe komponenty M3	8,8	12,0	14,1	12,3	6,0	12,6	16,5	22,3		
Kredyty i inne należności	269,4	303,3	372,8	482,6	653,5	708,3	711,3	730,6		
Gospodarstwa domowe	112,1	141,3	188,5	260,0	376,0	422,2	417,1	426,8		
w tym osoby prywatne	84,6	111,9	153,0	215,7	321,1	369,3	365,2	374,5		
mieszaniowe	35,8	50,4	77,5	116,6	192,1	234,1	244,1	262,2		
konsumpcyjne	48,8	61,5	75,4	99,1	129,0	135,2	121,1	112,3		
pozostałe	27,5	29,4	35,5	44,3	54,9	52,9	52,0	52,4		
Przedsiębiorstwa	119,9	122,9	139,7	173,4	223,7	225,6	225,7	229,1		
Pozostałe	37,5	39,2	44,6	49,2	53,9	60,5	68,5	74,6		

Źródło: Szacunek dla lat 2004-08 - NBP, pozostałe - obliczenia własne.

**Tabela A10. Finanse publiczne, szacunki dla lat 2004-08; prognoza dla lat 2009-11 (w mld zł)**

Wyszczególnienie	Lata		Szacunki					Prognozy		
	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011		
Dochody budżetu państwa	156,28	179,77	197,64	236,37	254,08	259,02	271,37	286,48		
Wydatki	197,70	208,13	222,70	252,32	278,67	291,88	306,80	322,34		
Deficyt	-41,42	-28,36	-25,06	-15,96	-24,59	-32,86	-35,43	-35,86		
Deficyt sektora finansów publicznych (% PKB)	-5,7	-4,3	-3,8	-1,9	-3,9	-4,5	-4,9	-3,9		
Dług sektora publicznego (% PKB)	46,7	47,5	47,8	44,9	46,9	52,6	56,1	57,2		

Źródło: Szacunek dla lat 2004-08 - Ministerstwo Finansów, pozostałe - obliczenia własne.



## **Załącznik nr 2: Maria Buczek, Barbara Worek, *Raport z wywiadów pogłębionych z przedstawicielami wybranych instytucji kultury***

### **Wprowadzenie**

Niniejszy raport zawiera zestawienie informacji uzyskanych w wyniku przeprowadzenia wywiadów pogłębionych z przedstawicielami wybranych jednostek kultury. Badanie zostało przeprowadzone w piętnastu instytucjach kultury, w okresie od 11.03 do 25.03 2009 r. Wywiad przeprowadzony był z 12 dyrektorami instytucji, 5 zastępcami dyrektorów, 2 głównymi księgowymi, dyrektorem działu Marketingu i Promocji, dyrektorem działu ds. Zasobów Ludzkich.

Przebadane instytucje kultury to:

1. Mazowieckie Centrum Sztuki Współczesnej „Elektrownia” w Radomiu
2. Teatr „Baj Pomorski” w Toruniu
3. Teatr Dramatyczny im. Stefana Żeromskiego w Kielcach
4. Muzeum Narodowe Ziemi Przemyskiej w Przemyślu
5. Regionalne Centrum Kultury Pogranicza w Krośnie
6. Filharmonia Narodowa w Warszawie
7. Muzeum Pałac w Wilanowie
8. Opera Śląska w Bytomiu
9. Galeria Sztuki Współczesnej w Opolu
10. Opera Wrocławska we Wrocławiu
11. Miejska Biblioteka Publiczna w Myślenicach
12. Muzeum Etnograficzne im. Seweryna Udzieli w Krakowie
13. Muzeum Narodowe w Krakowie
14. Muzeum Sztuki w Łodzi
15. Filharmonia Kaliska w Kaliszu

Instytucje do badań dobrano w ten sposób, aby odzwierciedlały zarówno zróżnicowanie instytucji kultury ze względu na ich typ (muzeum, opera, teatr itp.), zróżnicowanie

regionalne (reprezentowane były różne regiony Polski) oraz wielkość miejscowości (ośrodki działające w ośrodkach metropolitarnych, dużych oraz małych miastach). Należy pamiętać, że ze względu na wielkość próby, jak i sposób jej doboru, który miał charakter celowy, badania miały charakter eksploracyjny a nie konkluzyjny: pozwalają jedynie zidentyfikować pewne problemy, postawić hipotezy dotyczące rozwoju sytuacji. Nie dają jednak wyników, które pozwalałyby całościowo opisać stan i perspektywy rozwoju instytucji kultury w Polsce.

## **Główne wnioski**

- Wypowiedzi badanych przedstawicieli instytucji kultury wskazują, iż zarówno na poziomie centralnym (Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego), jak i na szczeblu regionalnym i lokalnym (samorządy) brakuje wizji i strategii rozwoju kultury, nie myśli się perspektywicznie o rozwoju tego sektora i dominuje „wydarzeniowy” sposób podejścia do zarządzania nim. Kulturę traktuje się wyłącznie jako element kosztów, nie widząc potencjału rozwojowego, jaki w niej tkwi. To odróżnia Polskę od krajach wysoko rozwiniętych, w których inwestuje się w kluczowe instytucje kultury, widząc w tym czynnik przyciągania turystów i źródło korzyści ekonomicznych.
- Badani są przekonani, że niewłaściwie funkcjonuje komunikacja pomiędzy instytucjami kultury a Ministerstwem Kultury i Dziedzictwa Narodowego. Ich zdaniem, często inicjatywy podjęcia inwestycji, które mogłyby przynieść w długim okresie znaczne korzyści pozostają bez odzewu. Podobnie sytuacja wygląda w odniesieniu do samorządowych instytucji kultury. To sygnał poważnych napięć w środowisku, które mogą blokować zaangażowanie instytucji kultury w proces konstruktywnych zmian w sektorze.
- Respondenci wskazywali na konflikt pomiędzy urzędniczym podejściem do kultury a spojrzeniem strategicznym najbardziej twórczych ludzi kultury. Jak podkreślano, wielu urzędnikom brakuje perspektywicznego myślenia i znajomości sektora kultury: nie patrzą na instytucje przez pryzmat osiągnięć i efektywności, a tnąc wydatki nie zastanawiają się, które instytucje to najmniej odczują lub jakie długofalowe i negatywne skutki wywrze to na niektóre ośrodki kultury i podejmowane w nich inwestycje.
- Za dysfunkcyjne z punktu widzenia rozwoju instytucji kultury i ich zdolności adaptacyjnych uznano ograniczenie autonomii dyrektora w zakresie alokowania środków. Jak wskazywano, reglamentacja urzędnicza dotycząca sposobu wydatkowania dotacji spowalnia bardzo rozwój instytucji i powoduje, iż jest on nierównomierny. To dyrektor jako osoba znająca najlepiej potrzeby „własnej” instytucji powinien decydować na co przeznaczyć otrzymane środki. Formalnie ma swobodę działania, ale w praktyce jest ona urzędniczo reglamentowana. Często urzędnicze decyzje preferują gorsze, czy nawet hamujące rozwój, rozwiązania.

- Podkreślano, że czynnikiem utrudniającym rozwój jest też brak zaufania do zarządzających instytucjami kultury, przejawiający się między innymi w odniesieniu do współpracy z sektorem prywatnym. Ustawa o zamówieniach publicznych nie pasuje do specyfiki instytucji kultury i bardzo utrudnia ich działalność. W praktyce dyrektorzy są zmuszeni do „kombinowania”, aby w założonym czasie i kształcie artystycznym zrealizować swoje programowe przedsięwzięcia.
- Działalność instytucji kultury utrudnia też to, że za późno informuje się je o wysokości rocznej dotacji, przez co mają one mało czasu na reakcję oraz stworzenie planu działania, który umożliwi maksymalny wzrost w czasie hossy i/bądź nie pozwoli na zastój instytucji w czasie kryzysu. Ponadto konstrukcja budżetu instytucji kultury zakłada, że w ciągu jednego roku zaprojektuje ona, zrealizuje i zamknie swoje przedsięwzięcia artystyczne. Podczas gdy, przygotowanie „dobrego” wydarzenia kulturalnego wymaga od dwóch do czterech lat, szczególnie jeśli realizuje się je w partnerstwie międzynarodowym.
- Możliwości dostosowawcze instytucji kultury zasadniczo ograniczają obowiązujące rozwiązania prawne. Dotyczy to między innymi rozwiązań regulujących sponsoring i darczynienie oraz prowadzenie działalności gospodarczej.
- Zdaniem badanych, wzmocnieniu podmiotów sektora kultury w większym stopniu służy współdziałanie, nie zaś silna konkurencja pomiędzy nimi. Współpracując ze sobą, instytucje kultury mogą tworzyć wyższą jakość artystyczną oraz ograniczać koszty (wypożyczanie strojów, scenografii, dzieł itp.). Przedmiotem współpracy mogłoby być na przykład stworzenie specjalistycznych służb (sprzątanie, konserwacja, stolarstwo, krawiectwo, ogrodnictwo, ochrona itp.), które będą obsługiwać instytucje kultury w danym regionie. Powinno to przyczynić się do „odchudzenia” współpracujących ze sobą instytucji.
- Dyrektor spełnia kluczową rolę w rozwoju instytucji kultury. To on motywuje pracowników, pobudza ich kreatywność, wymaga od nich efektywności, ciekawych pomysłów na rozwój instytucji i nieustannego rozwoju. We wszystkich z badanych instytucji, w których po latach zapaści miał miejsce rozkwit, punktem zwrotnym była zmiana kadry kierowniczej. Często nowi dyrektorzy to osoby prężne, podejmujące wyzwania, poszukujące możliwości działania i zaangażowane. Osoby takie nie boją się stawiać wymagań w stosunku do pracowników, a tych którzy nie potrafią się

dostosować wymieniają. W ten sposób buduje się zespół kompetentnych ludzi, pełnych pasji i motywacji do samodoskonalenia.

- Najważniejszą barierą zniechęcającą młodych i ambitnych ludzi do pracy w instytucjach kultury jest brak wyraźnych ścieżek kariery. Fluktuacja w tych instytucjach jest niska. Na ogół jak już ktoś raz dostanie posadę, to utrzymuje ją dożywotnio. Dlatego niezbędne jest wprowadzenie kadencyjności dla wszystkich stanowisk kierowniczych. Jeśli dana osoba się sprawdza, może zostać wówczas powołana na kolejną kadencję.
- Strategicznym zasobem sektora kultury jest kapitał ludzki. Dlatego też instytucje kultury muszą kłaść nacisk na rozwój pracowników, stwarzanie im nie tylko szans awansu zawodowego, ale i zdobywania nowych doświadczeń i kompetencji. Szczególnie cenne są kompetencje, które można nabyć korzystając ze współpracy międzynarodowej, stwarzającej szansę poznania nowatorskich rozwiązań programowych i zarządczych.
- Poważną barierą rozwoju instytucji jest brak systemu oceny ich wyników, opartego o wystandardyzowane wskaźniki (benchmarki). W określaniu przez organy prowadzące zadań dla instytucji dominuje uznaniowość.
- Działające w wielu instytucjach związki zawodowe często utrudniają skuteczne gospodarowanie i zarządzanie zasobami ludzkimi. Rozwiązanie tego problemu jest coraz bardziej pilne.

## **Główne wyniki**

### *Ocena ogólnej sytuacji kultury w Polsce*

Zdaniem respondentów, sytuacja kultury w Polsce jest względnie dobra. Choć wskazywano wiele problemów występujących w tym sektorze, ogólnie skłaniano się raczej ku ocenom pozytywnym niż negatywnym. Wskazywano, że na przestrzeni ostatnich sześciu lat zauważyć można powolne, ale pozytywne zmiany. Wraz ze wzrostem gospodarczym wzrastał poziom finansowania działalności tego sektora, co pozwoliło instytucjom kultury rozwinąć swoją działalność. Jak twierdzą badani, począwszy od roku 2003 kolejni ministrowie kultury mobilizowali otoczenie do działania na rzecz kultury.

Charakteryzując sytuację w sektorze kultury podawano przykłady zarówno zmian pozytywnych, jak i negatywnych. Pozytywne tendencje w tym sektorze to:

- istnienie wielu instytucji oferujących przedsięwzięcia na wysokim poziomie;
- wzrastająca jakość oferty kulturalnej;
- możliwość pozyskiwania dodatkowych funduszy, rozwinięcia współpracy transgranicznej i międzynarodowej, wymiany, wyjazdów stypendialnych, otwarcie się na nowych ludzi i nową sztukę dzięki wejściu do Unii Europejskiej;
- zwiększona samodzielność poprzez wprowadzenie myślenia projektowego i celowe kierowanie strumieni pieniężnych;
- lepsza recepcja sztuki nowoczesnej (która dalszym ciągu jest najmniej popularną dziedziną kultury), co jest zasługą instytucji działających w tym obszarze, które spełniają ogromną rolę edukacyjną. Dodatkowo, sztukę zaczęły promować pisma 'lifestyle'owe';
- rozsądne podejście do artystów, nie są oni już tak uwielbiani jak w latach 70/80.

Do tendencji negatywnych należą:

- brak strategii rozwoju kultury, perspektywicznego myślenia o rozwoju tego sektora, dominuje „wydarzeniowy” sposób myślenia o kulturze, brak jest planów

dalekosiężnych, panuje przekonanie, że jedynym problemem tego sektora jest niedofinansowanie;

- słabe wykorzystanie potencjału kreatywności osób związanych z sektorem;
- niski poziom edukacji kulturalnej, brak przygotowania do uczestnictwa w kulturze w ramach edukacji szkolnej; jest to powodowane niższym pozycjonowaniem lekcji muzyki, plastyki czy historii sztuki w hierarchii ważności przedmiotów. Często (zdaniem respondentów) nauczyciele prowadzący te przedmioty nie posiadają kierunkowego wykształcenia, odpowiednich kompetencji i pasji, aby w odpowiedni sposób nauczać;
- obniżanie się poziomu kształcenia w szkołach artystycznych (np. stawia się mniejsze wymagania doktorantom akademii muzycznych);
- niedoceniać pracy wykonywanej przez pracowników kultury; znajdują się oni poza rynkowymi regułami pracy – uważa się ich za osoby mniej kompetentne i efektywne niż pracownicy w sektorze prywatnym; ich praca postrzegana jest jako mniej wartościowa, są słabo wynagradzani za wykonywane zadania;
- wysokie zróżnicowanie zainteresowania ofertą kulturalną, niektóre obszary są zdecydowanie bardziej popularne wśród odbiorców (literatura, teatr) a niektóre mniej (sztuka współczesna);
- charakterystyczna dla projektów unijnych ogromna biurokracja powodująca, iż np.; zmienienie zakontraktowanego projektu (gdy na przykład ze względu na spadek ceny rynkowej możliwe jest zakupienie większej ilości rzeczy za tę samą cenę) lub dokonanie przesunięć w ramach budżetu jest niezwykle trudne i czasochłonne. Ponadto, wzrost znaczenia finansowania ze środków unijnych spowodował znaczące przesunięcie akcentu w działaniu niektórych instytucji – prowadzi się te działania, które są dotowane, zaniedbując czasem realizację programów statutowych;
- brak zaufania do zarządzających instytucjami kultury uniemożliwiający dyrektorom swobodne dysponowanie środkami na inwestycje i działania najbardziej istotne dla rozwoju danej instytucji. Ostateczna decyzja o tym, na co zostaną przeznaczone fundusze nie należy do dyrektora, który zna rzeczywiste potrzeby instytucji, ale do urzędnika, którego wiedza o danej instytucji jest najczęściej znikoma.

## **Zasoby i strategie: potencjał instytucji kultury i sposoby wykorzystywania go**

Badane instytucje sprawiały wrażenie bardzo prężnie działających. Te większe przyznawały prymat wydarzeniom dużym, prestiżowym, medialnym. Mniejsze natomiast widziały dużą wartość w działaniach mniejszych, edukacyjnych, adresowanych do węższej grupy osób, społeczności lokalnej. Trudno jest jednoznacznie porównać te instytucje, gdyż są one bardzo różne. Każdy z dyrektorów pozytywnie oceniał działalność jednostki, którą kieruje, podając na to wiele przykładów. Dopiero porównanie wyników finansowych oraz opinie dyrektorów innych instytucji, pozwoliły stwierdzić, iż niektóre badane podmioty lepiej wykorzystują dostępne zasoby. Instytucje te, przy mniejszym budżecie, potrafią wykreować równie ciekawą ofertę kulturalną, skuteczniej pozyskują środki i realizują zamierzone cele, budując przy tym różnego rodzaju partnerstwa, jak również posiadają bardziej zaangażowany i efektywny zespół, dzięki dobrze skonstruowanemu systemowi motywacji i konsekwentnemu postępowaniu wobec pracowników (kto się do wymagań nie dostosowuje zostaje zwolniony lub sam odchodzi).

### **Ocena kondycji finansowej instytucji**

Na podstawie danych finansowych uzyskanych w badanych instytucjach zauważyć można znaczną dynamikę wzrostu dotacji na przestrzeni ostatnich lat (szczególnie od roku 2005). Za wzrostem wpływów podążał wzrost kosztów (a w jednej z instytucji, przyrost kosztów był większy niż dochodów). Przychody własne w instytucjach wahają się w granicach od 5% do nawet 27%. Ogólnie tendencja jest taka, że im większym budżetem instytucje dysponują, tym mniejszy odsetek wszystkich wpływów stanowią przychody własne i z działalności programowej. Zdarzają się jednak wyjątki od tej reguły. Co do poziomu uczestnictwa w oferowanych wydarzeniach kulturalnych, to poziom frekwencji rzędu 70-90% w stosunku do założonej frekwencji zadowala ich organizatorów, przy czym stawiają sobie oni w tym zakresie coraz ambitniejsze zadania. Oznacza to, iż wzrost wydatków wpływa bezpośrednio na zwiększenie liczby odbiorców oferty kulturalnej.



### *Sponsoring/ Darczynienie*

Narodowe instytucje kultury prężnie pozyskują sponsorów i darczyńców. Przy sprzyjającym temu rozwiązaniach prawnych, mogłyby być z pewnością jeszcze bardziej skuteczne. Przykładowo, w Filharmonii Narodowej środki otrzymane od sponsorów finansują cały dział promocji wraz z wynagrodzeniami i jeszcze zostaje na zakup urządzeń. Sponsoring stanowi 5% wszystkich wpływów.

Niestety mniejsze instytucje w małych miastach mają trudności z pozyskiwaniem sponsorów. Nawet jeżeli im się uda, wspomagane są małymi kwotami, rzędu 10 tys. rocznie.

### *Środki z Unii Europejskiej*

Ze środków unijnych korzystają głównie mniejsze instytucje organizujące szereg drobniejszych wydarzeń oraz przykładające dużą wagę do działalności edukacyjnej. Opery czy filharmonie korzystają z nich w ograniczonym zakresie, bowiem potrzebne w ich przypadku kwoty są za duże: preferowane mniejsze projekty, bardziej 10 projektów po 100 tys. niż jeden za 1 mln zł.

Niektóre instytucje mają nieuregulowaną sytuację prawną nieruchomości i nie mogą wnioskować o środki europejskie, mimo iż byłyby tym bardzo zainteresowane. Nie otrzymują jednocześnie pomocy ze strony miasta w rozstrzygnięciu kwestii własnościowych.

Część instytucji kultury ze względu na przyporządkowanie określonego organowi założycielskiemu nie może ubiegać się o pewne środki unijne. Obchodzą to jednak poprzez partnerskie współdziałanie z innymi instytucjami lub zakładając stowarzyszenia.

## **Kapitał ludzki w instytucjach kultury**

### *Ocena stanu zatrudnienia w instytucji*

Na przestrzeni kilkunastu lat w większości badanych instytucji kadra malała przy rosnącej liczbie zadań i oferowanych wydarzeń kulturalnych. Niektóre instytucje się rozbudowały. Potrzebne było w ich przypadku zwiększenie etatów zarówno w kadrze artystycznej, jak również merytoryczno–techniczno-administracyjnej, celem poprawy jakości usług i zwiększenia ich zakresu. Przedstawiciele kilku instytucji stwierdzili, że wprowadzić przydaliby się dodatkowi pracownicy, ale przy obecnym stanie zatrudnienia też sobie radzą i realizują najważniejsze cele. Rzadko stwierdzano, iż w pewnych zakresach jest nadmiar pracowników – szczególnie starszych, mocno jednak dla instytucji zasłużonych, dlatego nie są oni zwalniani. Natomiast w innych działach są równocześnie niewielkie niedobory. Sytuacja taka występuje w szczególności w dużych, prestiżowych instytucjach. Sami dyrektorzy (zazwyczaj z kilkudziesięcioletnim stażem w danej instytucji) przyznają się, iż nie mają serca zwolnić swoich kolegów, którzy pracują często kilkadziesiąt lat. Jeden z pracowników takiej instytucji oraz dyrektor innej placówki o podobnym profilu, zauważyli, że tworzą się równoległe struktury: zatrudnia się młodych ludzi, którzy prężnie i efektywnie działają, wykonując pracę również za starszych, mniej wydajnych i biernych pracowników. Obie te grupy otrzymują jednak takie samo wynagrodzenie.

Większość instytucji prognozuje wzrost zatrudnienia (a przynajmniej konieczność takiego wzrostu). Jednocześnie kilka instytucji sugerowało, iż w przyszłości będzie się ograniczać zespół do pewnego trzonu, a dodatkowi artyści, pracownicy i usługi zamawiani będą na potrzeby konkretnego wydarzenia.

### *Outsourcing*

Zdania instytucji na temat outsourcingu są podzielone. Jedne uważają, iż jest on zbyt kosztowny, brak jest na to środków, w związku z czym pracownicy w ramach własnego rozwoju, muszą uczyć się nowych, potrzebnych akurat umiejętności. Ponadto etatowi pracownicy są zdaniem jednego z dyrektorów efektywniejsi. Zdecydowana większość

instytucji korzysta jednak w mniejszym lub większym stopniu z outsourcingu i chciałaby jeszcze więcej zadań wydzielić na zewnątrz. Zlecenie zadań do wykonawców z zewnątrz odbywa się czasami na podstawie umowy o dzieło, częściej umowy zlecenia. Najczęściej zlecenie na zewnątrz stosuje się w stosunku do obsługujących spektakle (bileterzy, szatniarze), ochrony, zespołu sprzątającego, artystów z innego zespołu, osób mających wykonać konkretne zadania, pomysłodawców projektów, które mogłyby uzyskać unijne finansowanie, ekspertów prowadzących warsztaty. Zleca się również niektóre prace konserwatorskie (których nie da się wykonać własnym sumptem), projekty techniczne – często pracownikom innych instytucji kulturalnych, prace i projekty badawczo–naukowe, obsługę multimedialną, nie ma bowiem sensu kupować niezwykle drogiego sprzętu i zatrudniać do jego obsługi ludzi.

Opinie na temat outsourcingu są jednak mocno zróżnicowane. Poniżej dwie z nich:

*„Myślałem, że outsourcing jest sensowny – nieprawda. Gdy zobaczyłem w dwóch miejscach, do jakiego stopnia dyrektorzy uwikłali się w firmy zewnętrzne, to podziękowałem za outsourcing, wolę mieć własnych ludzi, którym mogę stawiać ostre wymagania i weryfikować na bieżąco.”;*

*„Musi to się stać opłacalne, a wtedy będziemy z tego korzystać.”*

#### *Ocena kwalifikacji i kompetencji pracowników*

Zdecydowana większość dyrektorów uważa, iż posiada wykwalifikowane i kompetentne kadry, o dużym potencjale i ciężko pracujące. Coraz częściej w instytucjach pracują młodzi, dobrzy pracownicy, lubiący swój zawód. W wielu instytucjach są młodzi dyrektorzy, którzy zreorganizowali zatrudnienie, wymagając większej efektywności i zaangażowania od pracowników, a kto się nie dostosował odchodził lub został zastąpiony efektywniejszą osobą. Niestety w dalszym ciągu część kadry pracuje gorzej, istnieje problem z mentalnością ludzi starszych pracujących w instytucji nawet kilkadziesiąt lat.

*„Zespół ciągle ewoluuje i rozstajemy się z osobami, które niczego szczególnego nie oferują albo nie są w stanie podołać nowym zadaniom. Teraz to jest na pewno dużo lepszy zespół, ale proces się nie zakończył.”*



### *Sposoby i standardy rekrutacji*

Kryzys wzmocnił konkurencyjność instytucji kultury na rynku pracy. Zgłasza się więcej bardzo kompetentnych i wykwalifikowanych osób. Ponadto wbrew ogólnym poglądom, pieniądze nie są dla potencjalnych pracowników najważniejsze. Praktycznie w każdej badanej instytucji, dyrektorzy podawali po kilka przykładów osób, które rezygnowały z dwukrotnie lepiej płatnej pracy na rzecz zatrudnienia w instytucji kultury, widząc w niej miejsce rozwoju dla siebie i realizowania swoich pasji.

Od przyszłych pracowników, wymagane są wyższe studia kierunkowe, pomysłowość, sposób myślenia zbieżny z wizją instytucji, pozytywne nastawienie do pracy, zainteresowanie przedmiotem działalności instytucji, wiedza o kulturze, zaangażowanie i pasja. Na niektórych stanowiskach niezbędna jest znajomość języków obcych, a dodatkowym atutem jest jakieś doświadczenie w podobnych jednostkach.

Osoby z najciekawszymi CV zapraszane są na rozmowy kwalifikacyjne, następnie w zależności od instytucji przydzielane są zadania próbne lub przyjmuje się osobę na okres próbny bądź podpisuje umowę na czas określony. Zdarza się, iż dyrektor zatrudnia „sprawdzone”, po odbyciu stażu w danej instytucji.

### *Braki kompetencyjne pracowników*

Pomimo ogólnego zadowolenia z jakości kadry, niektóre instytucje dostrzegają poważne braki umiejętności: informatycznych, specjalistycznych, naukowo-badawczych, interdyscyplinarnych, chęci podejmowania nowych wyzwań, marketingowych, w zakresie public relations czy technicznych.

*„Brakuje kompetencji interdyscyplinarnych – pracownicy odcinają się od potrzeby zdobycia wiedzy szerszej niż ją mają. Jeśli do wykonywania pewnych czynności bądź objęcia pewnych funkcji wymagana jest szersza wiedza niż branżowa, oni się tego boją”;*

### *Rozwój zawodowy*

Większość instytucje wspiera działania pracowników na rzecz samorozwoju. Pracownicy wysyłani są na szkolenia, część z nich rozwija się naukowo (podejmuje kolejne studia, ma otwarte przewody doktorskie, habilitacyjne), tworzy się relacje mistrz-uczeń tak, by starsi pracownicy uczyli młodych, w miarę możliwości finansowych pracownicy wyjeżdżają na wymiany zagraniczne. Wspierana jest również inwencja własna zatrudnionych. Rozwój artystyczny prowadzony jest natomiast poprzez coraz trudniejsze przedstawienia i nowe wyzwania artystyczne.

Nieliczni dyrektorzy uważają, iż przy tak okrojonej kadrze i rozbudowanej działalności nie ma czasu na szkolenie. Dostarcza się pracownikom niezbędne książki i materiały, by mogli się oni samodzielnie doksztalać. Hołduje się powiedzeniu „praktyka czyni mistrzem”.

### *Dostępność i ocena oferty szkoleniowej*

Pracownicy często i chętnie uczestniczą w szkoleniach, czasami nie są one wystarczające, lecz nigdy nie stwierdzili, że nie było warto i to tylko strata czasu. Szkolenia umiejętności metodyczne, które trzeba umieć zastosować w praktyce. Ważna jest także możliwość budowania sieci kontaktów w regionie wśród osób na podobnych stanowiskach.

Niemniej jednak, oferta szkoleniowa jest niezmienna od kilku lat, szkolenia są na zbyt ogólnym poziomie, praktyka nie przystaje do zakresu przekazywanych informacji, brak jest szkoleń specjalistycznych lub ich ilość jest niewystarczająca. Często się zdarza, iż firmy szkoleniowe nie są dostatecznie kompetentne. Dlatego niektóre instytucje kultury ze względu na swoje doświadczenie, oferują szkolenia dla pracowników innych instytucji kultury.

### *Ocena efektywności pracowników instytucji kultury*

Zdaniem badanych przedstawicieli placówek kulturalnych, kwalifikacje, kompetencje i efektywność pracowników kultury stale się polepszają. Większość z nich ma wykształcenie

kierunkowe. Pojawia się wielu pasjonatów, których niskie zarobki nie odstrasza. Generalnie efektywność przeciętnie jest wysoka, choć oczywiście zdarzają się tak jednostki wybitne, jak i ci, którzy tę efektywność obniżają. Jak wskazywano, w kulturze za PRL-u pracowało wielu przypadkowych i niekompetentnych ludzi, których część jest w dalszym ciągu zatrudniona, bowiem nie wszyscy dyrektorzy wymienili tę niekompetentną kadrę. Zwracano też uwagę na to, że w sektorze kultury brakuje przejrzystego modelu budowania kariery zawodowej, w tym przede wszystkim jasnego systemu awansów.

Dyrektorzy na ogół wysoko oceniają efektywność swoich pracowników. Wiele instytucji boryka się z niedoborem pracowników, więc ci, co są zatrudnieni, muszą być wydajni. Wskazywano jednak też na problemy w tej dziedzinie: przykładowo dyrektor jednej z instytucji zauważał wprowadzenie poprawy jakości pracowników od momentu kiedy objął swoje stanowisko, niemniej jednak stwierdził, iż *„żaden dyrektor nie jest w pełni zadowolony z kadr, bo zawsze mogą być lepsze. Oceniam nasz stan jako taki średnio-wysoki...poza protokołem – musiałbym zmienić 75% ludzi tutaj. To co się trzyma, to się trzyma, ale gdybym był prywatnym przedsiębiorcą, to zwolniłbym ¾ ludzi.”*

Mimo pewnych trudności z przyjęciem miarodajnego sposobu oceny, pracownicy najczęściej rozliczani są z:

- terminowości i solidności wykonywania pracy lub
- wykonanego zadania (w instytucjach z zadaniowym systemem pracy);
- ponadto prowadzona jest systematyczna obserwacja pracowników i efektów ich pracy,
- „księga jakości” (w jednej instytucji), jak również
- organizowane są wspólne 'narady' kierownictwa.

*„W dużej części (pracownicy) instytucji są niekompetentni, z tego co widzę przez porównanie. Odkąd ja przyszedłem, to staram się niekompetentnych ludzi wymieniać i dobrze wiem, że trwało to kilka lat zanim udało mi się to zrobić. Znaczący to, że w wielu instytucjach na pewno ten stan, który musiałem usuwać, poprawiać, jeszcze istnieje.”*

## **Oferta kulturalna instytucji**

Badane instytucje kultury prowadzą bardzo szeroki zakres działań. Każda z nich posiada jakiś unikatowy „produkt” lub sposób wykonania. Regułą jest, iż planują znacznie więcej niż budżet im pozwala, szukając dodatkowego wsparcia finansowego. Jakość oferowanych usług jest najwyższa, na jaką mogą sobie pozwolić ze względów finansowych, przy czym respondenci uważają, iż jest ona wysoka. Wiele instytucji otrzymuje szereg nagród i wyróżnień.

Większość instytucji pragnie nieustannie rozwijać swoją ofertę. Pojawiają się pomysły poszerzające misję instytucji. Większość chciałaby rozbudować swoje siedziby. Przeszkodą dla nich jest brak możliwości finansowych.

Jak wynika z wypowiedzi badanych, o kształcie oferty decydują przede wszystkim:

- wizjonerstwo dyrektora i pracowników, realizacja celów sobie postawionych wynikających ze szczególnej pozycji i tradycji instytucji kultury, wydarzenia związane są z ważnymi rocznicami lub „rokiem osoby x”;
- chęć stworzenia czegoś unikatowego, artystycznie wartościowego;
- spojrzenie na potrzeby mieszkańców miasta i okolic, obserwacja trendów wśród klientów (poprzez ankiety ustne lub pisemne, odzew na forach internetowych, frekwencję potwierdzająca celność oferty);
- porównywanie oferty kulturalnej z innymi jednostkami kultury w kraju i zagranicą;
- zlecenia z urzędu miasta/marszałkowskiego;
- środki finansowe: często gotowym merytorycznie i organizacyjnie projektom, z wcześniej potwierdzonymi źródłami finansowania, obcina się dotacje i nagle działania zostają zawieszane.

### **Sposoby oceny działalności instytucji i realizowanych przez nie przedsięwzięć**

Pytani o ocenę efektywności podejmowanych działań, badani wskazywali, że mierzona ona jest poprzez:

- plebiscyty, różnego rodzaju nagrody i wyróżnienia;
- zaproszenia na zagraniczne występy;
- frekwencję, liczbę odbiorców;



- dokonuje się jej podczas narad i podsumowania sezonu artystycznego.

Zwraca uwagę, że są to kryteria słabo- albo niemierzalne. Wskazywano przy tym często, że nie da się stosować mierzalnych kryterium, bowiem w przypadku instytucji kultury chodzi o zaciekawienie i wprowadzenie nowego sposobu myślenia.

O sukcesie lub porażce danego przedsięwzięcia decydują natomiast zdaniem badanych, przede wszystkim frekwencja, opinie publiczności i doświadczonego personelu, reakcja środowiska i mediów (z pewnym dystansem do opinii krytyków) oraz rozbudzenie zainteresowania widza.

Należy zauważyć, iż instytucje starają się, aby ich oferta zadowoliła różnorodnego klienta (tego bardziej wymagającego również). Sądzą zazwyczaj, że wiedzą, które działania spotkają się praktycznie z ogromną frekwencją, a na których będzie zaledwie garstka widzów. Instytucje uważają, że mają jednak misję do wypełnienia. Nie mogą sobie pozwolić (zdaniem respondentów) na typową komercjalizację i organizowanie tylko tego, co się „sprzedaje”.

*„Dla nas, jeśli chodzi o ocenę naszej działalności, podstawowym kryterium będzie ilość odbiorców. Daleka jestem od finansowego kryterium oceny.”*

*„Są też trudne pozycje, które nie cieszą się może większą popularnością i frekwencją, ale uważam, że są pedagogiczne dla zespołu i publiczności.”*

*„Efektywność dla nas mierzy się tym, czy ktoś wyszedł z nową myślą, której się nie spodziewał w tym miejscu znaleźć.”*

*„Suhej nitki nie zostawili na tym recenzenci, a zdarzało się, że publiczność wychodziła trzaskając drzwiami. Ale chodzi o to, żeby w sztuce zrobić ferment.”*

Rozbudowa, unowocześnienie infrastruktury technicznej i sprzętu scenicznego, więcej środków na angażowanie „gwiazd”, realizowanie wydarzeń z rozmachem, szkolenia dla kadr i rozwój zespołów poprzez wymianę międzynarodową, środki na promocję, granie ambitniejszego repertuaru – to główne pomysły na rozwój działalności programowej.

## **Współpraca z innymi instytucjami i promocja**

Badane instytucje współpracują w mniejszym lub większym zakresie z zagranicznymi i krajowymi instytucjami kultury przy zadaniach merytorycznych, organizacyjnych i wspólnym pozyskiwaniu środków. Ponadto współdziałają z ambasadami, stowarzyszeniami przyjaciół danej instytucji i innymi, prywatnymi sponsorami (dla których w niektórych instytucjach organizowane są gale VIP-owskie), instytucjami publicznymi (organizatorami instytucji kultury), np. z miastem przy „Nocy muzeów”, z uczelniami i szkołami, krajowymi i zagranicznymi biurami podróży i przewodnikami, zoo (wypożyczanie zwierząt do spektakli), oraz mediami.

Zauważyć można, iż instytucje sprawiające wrażenie prężniej działających od innych, starające się maksymalizować jakość przy racjonalnym wykorzystywaniu dostępnych środków, znacznie częściej podejmują współpracę widząc w tym sposób na zwiększenie lub utrzymanie jakości przy jednoczesnym obniżeniu kosztów.

Instytucje korzystają praktycznie ze wszystkich możliwych kanałów promocji, starając się za wszelką cenę przybliżyć swoją ofertę potencjalnemu odbiorcy. Oczywiście niektóre mają znacznie większy budżet na ten cel i mogą sobie pozwolić na kosztowniejsze rozwiązania, inne szukają nowych kreatywnych środków dotarcia do społeczeństwa. Ogólnie na podstawie zebranych informacji, można stwierdzić, iż badane instytucje są promocyjnie skuteczne.

### ***Barier rozwoju instytucji kultury***

Jednym z celów przeprowadzonych badań była identyfikacja barier, które utrudniają rozwój instytucji kultury, hamując tym samym ich dostosowanie do zmieniających się warunków, w tym do radzenia sobie w sytuacji kryzysu gospodarczego, mogącego skutkować ograniczeniem finansowania. Badani przedstawiciele instytucji kultury wskazywali wiele barier, które utrudniają ich działalność. Bariery te można podzielić na kilka zasadniczych kategorii, jak to zaprezentowano na poniższym schemacie.

Schemat 1. Bariery rozwoju instytucji kultury



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych wywiadów.

### *Bariery mentalno – organizacyjne*

Urzędnicza mentalność w podejściu instytucji kultury. Respondenci uskarżają się na ogromną biurokrację i formalizm związany z realizacją przedsięwzięć. Urzędnicy nie patrzą na instytucje przez pryzmat osiągnięć i efektywności, tnąc koszty nie zastanawiając się jakie długofalowe i negatywne skutki wywrze to na niektóre ośrodki kultury i ich inwestycje.

Urzędowe ograniczanie swobody wydatkowania przyznaných środków budżetowych. Jak podkreślali badani, cele instytucji powinien ustalać dyrektor, w ramach jej potrzeb i strategii, a nie urzędnicy, którzy dzielą przekazywane wsparcie finansowe na nieprzenaszalne kategorie wydatków. Przez taką reglamentację instytucje kultury są maksymalnie nieefektywne; uniemożliwia to szybką reakcję (czasem na rynku zdarzają się niepowtarzalne okazje np. cenne, unikatowe dzieła w przystępnej cenie), inwestowanie w to co jest najważniejsze i najbardziej skuteczne z punktu widzenia wartości artystycznej.

Szwankująca komunikacja na linii ministerstwo – instytucje kultury. Dyrektorzy instytucji kultury twierdzą, iż są osamotnieni, a ich organizatorzy z nimi na ogół nie rozmawiają. Wypracowali oni interesujące wizje przyszłości swoich instytucji, których realizacja w wielu

przypadkach wpłynie na wzrost osiąganych przychodów. Są bowiem miejsca i obszary, gdzie zwiększenie nakładów spowoduje gigantyczny wzrost frekwencji. Przychody ze sprzedaży biletów mogłyby być kilkukrotnie wyższe, również szersze korzyści ekonomiczne byłyby znaczące. Potrzebny jest jednak kapitał początkowy niezbędny do inicjacji i realizacji tych planów. Nikt się jednak tym nie interesuje.

Brak strategicznego, wieloletniego planowania i gwarancji. Respondenci podkreślają, iż w ministerstwie brak jest planowej działalności i brak wizji jak kultura wyglądać powinna w dłuższej perspektywie. Instytucje kultury nie mogą planować działalności na dłuższy okres ze względu na niepewność finansową spowodowaną planowaniem budżetu na jeden rok i późną informacją o ilości środków, jakie instytucja rzeczywiście otrzyma. Instytucje, aby być skuteczne, potrzebują działać na podstawie wieloletnich planów, mając zagwarantowane wsparcie finansowe na te cele (które nie zostanie zawieszona w jakimś momencie przez państwo). Zbyt często dyrektorzy doświadczają sytuacji, w których wraz z nastaniem kolejnego rządu poprzednie ustalenia przestają być wiążące, wstrzymuje się środki, co uniemożliwia dokończenie inwestycji i czerpanie z niej zamierzonych korzyści. Generuje się zatem niepotrzebnie koszty (te, które zostały już poniesione oraz te, związane z utraconymi korzyściami).

*„Taki brak zabezpieczenia dla prowadzonych inwestycji to skrajna rozrzutność. Przez to, że ktoś ma wole robienia czegoś innego, przerywa się dotychczasowe prace i zaczyna co innego. Ciągłość i cykliczność jest niezwykle ważna. Nie można stwierdzić w połowie realizacji planu, iż instytucja sobie już dobrze radzi i zmniejszyć drastycznie planowane dotacje. Powoduje to, iż te wypracowane rzeczy są z powrotem tracone bowiem nie można zrealizować zaplanowanych celów. Efektywni są karani..”*

*„Obowiązujące w Polsce prawo na wielu poziomach utrudnia rozwój instytucji w dziedzinie kultury. Chociażby system finansowania tych instytucji – nie chodzi tylko o wysokość środków, ale też o sposób ich przekazywania i tryb informowania instytucji, jakimi środkami będzie dysponowała. Wstępną informację na temat środków na ten rok dostaliśmy w sierpniu zeszłego roku. Informacja finalna spływa natomiast w lutym – tego już roku, którego ów plan finansowy dotyczy. Proszę mi więc powiedzieć, jak można planować działalność instytucji, gdy te większe projekty wymagają, niekiedy, kilkuletniego wyprzedzenia i zaciągnięcia pewnych zobowiązań wobec naszych partnerów.”*

*„Na Zachodzie dyrektor instytucji podpisuje kontrakt minimum na 4 lata i wie dokładnie, jakim budżetem będzie dysponował przez te cztery lata. A tutaj jest wielka niewiadoma.”*

Słabość myślenia w kategoriach rozwojowych. Instytucje kultury traktowane są niemal wyłącznie jako składnik kosztów. Nie dostrzega się ich potencjału rozwojowego. W krajach zachodnich inwestuje się w kluczowe instytucje kultury, upatrując w tym źródło makroekonomicznych korzyści. Wychodzi się bowiem z założenia, iż przyciągną one turystów, którzy oprócz przysparzania korzyści z zakupu biletów wstępu, przynoszą korzyści typowe dla ruchu turystycznego (gastronomia, noclegi, sklepy z pamiątkami itd.). Dla uzyskania tych korzyści potrzebne są wieloletnie programy rządowe i samorządowe, które uruchomią niezbędne wyselekcjonowane inwestycje.

Negatywna konkurencja na rynku usług kulturalnych. Respondenci uskarżają się, iż tworzy się konkurencję na rynku usług kulturalnych poprzez tworzenie nowych instytucji, nie myśląc o tym, iż będzie to znacznie więcej kosztowało. Zalecają raczej konsolidację instytucji.

*„W polskich muzeach na przykład; powinna być jedna rada nadzorcza zamiast powierniczych, jeden zarząd złożony z intendenta i profesorów merytorycznych, którzy podlegają intendentowi. Instytucje o podobnym typie tj; Zamek Królewski, Muzeum Pałac w Wilanowie, Łazienki Królewskie powinny być jedną instytucją, z jednymi służbami ogrodniczymi, finansowymi, konserwatorskimi, sprzątającymi itd. Usprawni to znacznie zarządzanie, przy czym dla osób z zewnątrz nie będzie to widoczne. Każda z nich zachowa swoją markę i będzie dalej realizowała program zgodny z jej misją.”*

*„Często gdy są pieniądze, tworzy się nowe instytucje i z przykrością obserwuję, że te instytucje dostają warunki, zwłaszcza płac, znacznie lepsze niż u nas.”*

Nieefektywny system premiowania w instytucjach kultury. Jeden z dyrektorów stwierdził, że w instytucjach kultury każdy ma z góry przyznaną premię. W przypadku nie wywiązywania się z zadań, jest ona zmniejszana.

*„W jednym z muzeów dyrektor zrobił na odwrót - premia przyznawana jest za efektywną pracę. System ten okazuje się znacznie bardziej motywujący. Premia jest bowiem wtedy nagrodą a nie czymś z góry przyznanym”.*

*Bariery prawne*

Niesprzyjające darczyńcom instrumenty prawne. W Polsce nie brak jest osób (prawnych i fizycznych) skłonnych pomóc kulturze, jednak muszą mieć stworzone odpowiednie mechanizmy podatkowe, takie jak w innych krajach.

*„(Darczyńca) nie dość, że musi zapłacić podatek od wykonanej (nieodpłatnie) usługi, to dodatkowo płaci podatek od darowizny, bo tego też nie wolno.”*

*„Gdyby był system podatkowy jak w USA, który stymulowałby wydatki kulturalne, to byłoby bardzo dobrze.”*

Niedostosowana do specyfiki kultury ustawa o zamówieniach publicznych. Zdaniem badanych, obecna ustawa o zamówieniach publicznych utrudnia bardzo sprawną działalność i wymusza „kombinowanie” w celu realizacji jakiegoś przedsięwzięcia.

*„Wymagania zamówień publicznych obowiązują nawet w wypadku pozyskiwania sponsorów”.*

Niejasność i nieprecyzyjność prawa. Badani wskazywali, że brak jest precyzyjnego określenia, co jest działalnością gospodarczą a co statutową, co powoduje zamęt wśród kontrolerów skarbowych i pracowników instytucji kultury. Dyrektorzy zamiast działalnością programową i zarządczą zajmują się zawiłościami prawa. Zwracano też uwagę na niekorzystne dla instytucji kultury instrumentarium prawne dotyczące ochrony wzorów patentowych i wartości publicznych. Przykładem może eksploatawanie wartości kulturowej Pałacu w Wilanowie przez deweloperów, budujących osiedla mieszkaniowe w jego okolicy. Korzystają oni prywatnie z „nienależnej renty”, podczas gdy cierpi na tym wartość historycznego obiektu publicznego, stanowiącego istotny składnik dziedzictwa kulturowego. Wydaje się, że gdyby tego rodzaju obiekt był w rękach prywatnych, to jego właściciel znalazłby sposób na ochronę i wykorzystanie swych praw. Zarazem dziwi, że nie potrafi tego skutecznie zrobić właściciel publiczny, państwo.

W polskiej administracji wrażliwość na ochronę symboli kultury jest dość mała. Instytucje kultury są osamotnione w walce z takim wykorzystywaniem wartości publicznych. Udowodnienie w sądzie, że ktoś wyrządził instytucji kultury szkody finansowe lub przejął nienależne mu korzyści jest niezwykle trudne. Jeden z dyrektorów walczy z tym rejestrując

w urzędzie patentowym odpowiednie wzory. Niestety kierowana przez niego instytucja musi za to płacić. Nie zawsze taki zabieg ochronny się udaje, gdy np. muzeum ma za słabe służby prawne, aby wygrać spór z zagranicznym podmiotem gospodarczym.

Problemy prawno – własnościowe. Nieuregulowany stan prawno-własnościowy instytucji, przy jednoczesnym braku wsparcia od strony ich organizatorów, co bardzo utrudnia działalność, między innymi blokuje możliwość ubiegania się o niektóre środki funduszy europejskich.

Biurokracja związana z rozliczaniem środków unijnych. Przepisy regulujące zasady wnioskowania i rozliczania dotacji są niezwykle skomplikowane, momentami wprost absurdalne. Zdaniem badanych, niejasne są również, kryteria kwalifikacji projektów do finansowania.

Brak systemu ustalania zadań, kształtowania wynagrodzeń oraz ścieżek kariery. Zadania instytucji praktycznie w ogóle nie są określone przez organy prowadzące. Występuje w tym zakresie całkowita uznaniowość. W jednej z instytucji dyrektor zauważa, iż pomimo takiego samego wynagrodzenia, artyści w jednej instytucji realizują czasem kilkukrotnie bardziej rozbudowany program artystyczny, niż w innej do niej podobnej. Wykonawcy mając więcej czasu, mogą przyjmować dodatkowe angaże w innych podmiotach. Również przepisy określające godziny pracy nieprzystają do specyfiki instytucji kultury.

*„W kulturze wiele rzeczy jest zmiennych. O 16.00 może wyjść księgowy, ale gdy dział organizacji ma do zrobienia projekt, to trzeba go skończyć i musi zostać dłużej. Innym przykładem jest źle określona „doba pracownicza”, powodująca konflikt interesów. Mamy zapotrzebowanie w przeciągu 2-3 dni i moglibyśmy grać więcej, ale nie zgadzają się godziny.”*

Brak jest kadencyjności na stanowiskach kierowniczych w instytucjach kultury. A bez tego trudno wyznaczyć ścieżki kariery motywujące młodych i ambitnych ludzi do pracy w tych instytucjach. Ponadto na niektóre stanowiska powinno się wprowadzić egzaminy państwowe (np. kustosz).

*Bariery wewnątrz instytucji*

Stan infrastrukturalny obiektów. Rozmiar bądź stan nieruchomości często ogranicza frekwencję i przychody oraz możliwości organizowania dużych, prestiżowych i zyskowych przedsięwzięć.

Związki zawodowe. Związki zawodowe bezwzględnie żądają wyższych zarobków i krótszych godzin pracy. Skupiają się one na doraźnych korzyściach, lekceważąc perspektywę działania za kilka lat.

Niewystarczające finansowanie. Brak środków finansowych utrudniający: konkutowanie z zespołami zagranicznymi, które często angażują dobrych i znanych artystów oraz organizowanie ciekawych i innowacyjnych wydarzeń, wzbudzających uznanie poza granicami kraju. Niewystarczająca jest również działalność inwestycyjna, co niekorzystnie wpływa na jakość oferty kulturalnej.

Niewłaściwi dyrektorzy. Przykłady niektórych instytucji pokazują, jak ważny jest kreatywny i odważny dyrektor, mający wyczucie misji. W jednej z galerii dyrektorka nie mając środków na zakup nowych dzieł sztuki współczesnej zorganizowała ogromną rocznicową wystawę prosząc malarzy o podarowanie dzieł. W ten sposób uzupełniła kolekcję zapewniając jej ciągłość. Ponadto pielęgnuje ona kontakty z biznesem oraz władzami samorządowymi. Dużo czasu poświęca na przekonanie ich, jak ważna dla miasta jest kultura. Nie szczędzi pieniędzy na szkolenia i rozwój pracowników, widzi potrzebę zdobywania kompetencji dyplomatycznych. Dbą o zawodowe portfolio pracowników, co motywuje ich do wydajnej pracy. Działania te owocują znakomitymi wynikami instytucji. Niestety nie wszystkie instytucje kultury posiadają takich dyrektorów. Z opinii respondentów wynika, iż w placówkach kierowanych od kilkunastu czy nawet kilkudziesięciu lat przez te same osoby znacznie rozwój jest wyraźnie słabszy i a jakość ich działalności niższa.

### *Bariery związane ze środowiskiem instytucji*

Władza mediów. Trudność przebicia się w mediach, ze względu charakterystyczne dla nich relacje „towarzystwo-polityczne”.



Komercjalizacja. Konieczność dostosowania się od odbiorcy wymusza często granie komercyjnego a nie ambitnego artystycznie repertuaru

## ***Przyszłość instytucji kultury w opiniach jej przedstawicieli***

### **Przewidywania co do rozwoju**

Większość dyrektorów optymistycznie patrzy na przyszłość instytucji. Wierzą oni, iż pozytywne zmiany ostatnich lat będą kontynuowane. Nie zrażają się trudnościami i nie ustają w wykorzystywaniu szans rozwoju. Zdają sobie sprawę, iż kryzys ich nie ominie (z perspektywy czasu wiedzą, iż przychodzi on do instytucji kultury z dwuletnim opóźnieniem i trwa dłużej niż w gospodarce), ale uważają, iż w dobrze zarządzanych instytucjach nie spowoduje on jakiegoś drastycznego ograniczenia działalności. Rozwój jednostek kultury nie zależy tylko i wyłącznie od prawa, finansów i decydentów. Ważne jest także, czy instytucje będą ze sobą bardziej współpracować, zarówno na poziomie krajowym, jak i międzynarodowym, czy będzie się szukało nowych dróg i wychodziło ze schematów, czy stworzy się zaplecze umożliwiające wydzielenie części zadań na zewnątrz instytucji kultury, ograniczając jej koszty funkcjonowania i pozwalając skupić się jej na działalności statutowej (być może powstaną np. instytuty konserwatorskie, firmy sprzątające, które obsłużą kilka instytucji kultury w mieście, fora łączące wszystkie instytucje kultury z danej branży bez względu na organ prowadzący). Niezwykle istotne jest wprowadzenie niektórych mechanizmów rynkowych do sfery kultury, co pozwoli na zwiększenie efektywności i skuteczności tego sektora.

### ***Najważniejsze cele do zrealizowania w przyszłości***

- Pełna satysfakcja odbiorców, zwiększenie frekwencji, wzmocnienie pozycji i prestiżu instytucji, poprawa poziomu artystycznego.
- Pełniejsze wykorzystanie nieruchomości, inwestowanie w celu efektywniejszego dziania instytucji i zwiększenia możliwości programowych i korelującej z tym frekwencji.
- Kontynuacja i zwiększanie skali podejmowanych działań.
- Lepsza współpraca z zagranicą i szersza realizacja projektów unijnych.
- Uregulowanie sytuacji własnościowej obiektów instytucji kultury.
- Przejście pod zarząd Ministerstwa Kultury.

*Gdzie instytucje kultury upatrują swoich szans?*

- Uznana i niekwestionowana pozycja instytucji, tak, że nikt nie podejmie próby ograniczania jej działalności.
- Prężność działania.
- Przedmiot działalności kulturalnej sam w sobie, położenie i walory w regionie.
- Współpraca z młodymi twórcami, muzykami, reżyserami itp.
- Zacieśnianie współpracy międzynarodowej i krajowej, partnerstwo przy realizacji różnego rodzaju projektów, ułatwiające dostęp do źródeł finansowania.
- Rozwój polskiej kultury i docenienie jej na świecie poprzez utrwalenie jej na nowoczesnych nośnikach danych i przekazu.
- Nowe pomieszczenia, budynki oddane instytucjom do użytku, dzięki czemu będą mogły organizować w nich więcej wydarzeń lub wynajmować je.
- Wzmocnienie zaangażowania władz miejskich.
- Wspólna polityka kulturalna miasta i tworzenie wieloletnich programów.
- Większe zainteresowanie decydentów i zrozumienie ze strony ministra.
- Zmiany legislacyjne i świadomościowe.
- Wprowadzenie prawno-podatkowych zachęt dla sponsorów i darczyńców.
- Większa ilość środków na inwestycje.
- Większe finansowanie przez organizatora instytucji.
- Wprowadzenie kadencyjności stanowisk kierowniczych i stworzenie ścieżek awansu pracowników.

*W czym instytucje dostrzegają zagrożenia (obecnie i w przyszłości)?*

- Tendencja do mnożenia instytucji kultury bez zwiększania wsparcia dla istniejących jednostek; brak koncentracji umocnieniu mniejszej ilości silnych i wartościowych ze społecznego punktu widzenia.
- Wprowadzanie niezdrowej konkurencji między nowymi a istniejącymi instytucjami.
- Brak wizji rozwoju kultury na najwyższych szczeblach władzy i niespójne myślenie o kulturze.
- Nadmierne uzależnienie od odgórnych decyzji, niezrozumienie zasad działania instytucji kultury przez urzędników.
- Krótkookresowe planowanie budżetowe.

- Brak dialogu z organizatorami instytucji kultury.
- Zmiana władz lokalnych na mniej przychylnie kulturze i ich upartyjnienie.
- Zbyt wolne zmiany powodujące, iż prężni ludzie, chcący coś zmienić w kulturze, będą mieli dość ciągłej walki z przepisami, procedurami, brakiem długookresowej perspektywy.
- Dyktatura mediów, uznających tylko niektóre rodzaje i formy działalności kulturalnej.
- Zanik potrzeb kulturalnych w społeczeństwie.
- Ocenianie instytucji pod względem ekonomicznym zamiast kulturotwórczym.
- Niskie aspiracje pracowników instytucji kultury.
- Zmniejszenie finansowania instytucji, a w konsekwencji spadek poziomu artystycznego i niezadowolenie artystów oraz zmniejszenie frekwencji spowodowane mniejszymi budżetami gospodarstw domowych.
- Uzasadnianie wszystkich cięć wydatków na kulturę w budżecie ministerstwa/samorządów kryzysem gospodarczym.

### **Strategia działania w sytuacji ograniczonych przychodów**

Samorządowe instytucje kultury mają dwa strumienie dotacji: z puli marszałka na pokrycie kosztów stałych i z puli ministra na działalność programową + środki unijne. W przypadku ograniczenia wpływów na działalność programową możliwości ograniczenia kosztów są łatwe do wprowadzenia: poprzez ograniczenie działalności programowej, w niektórych przypadkach spadek jakości usług, w szczególności poprzez zrezygnowanie z prestiżowych nazwisk w repertuarach, ograniczenia kosztowniejszych i bardziej spektakularnych przedsięwzięć, zmniejszenie liczb nadgodzin i umów zleceń.

Problemem jest ograniczenie dotacji na pokrycie kosztów stałych. Koszty te w większości instytucji są maksymalnie ograniczone i jedynym krokiem, jaki mogą instytucje zrobić to się zadłużyć i wykazać straty lub w przypadku jednej z oper przemianować ją na kameralną i zwolnić 150 osób. Wtedy należy wygospodarować środki na odprawę, gdyż będzie to zwolnienie grupowe.

W niektórych instytucjach dotacje już zostały obniżone. W niektórych były one niewielkie i instytucje były na takie ograniczenie przygotowane i są w stanie w pełni realizować zaplanowany na sezon 2009/10 program. Jeśli jednak ograniczenia będą większe, konieczne będzie zmniejszenie działalności programowej i występów gwiazd. W jednej z instytucji, dotacja na pokrycie samych kosztów stałych została zmniejszona o 30% (ministerstwo nie bierze pod uwagę, iż powierzchnia instytucji zwiększyła się ponad dwukrotnie). W tym przypadku jeżeli instytucja nie otrzyma reszty dotacji, zamknie nowo oddany budynek i zwolni pracowników, oczywiście wcześniej spróbuje pozyskać pieniądze w województwie. Jedna z instytucji ma już tak ograniczone koszty (świadczy o tym ogromny stosunek przychodów własnych do wszystkich wpływów, bo aż 27%), iż w razie cięć może wykazać deficyt lub zamknąć całkowicie instytucję, bowiem jest ona w biednym regionie bez sponsorów, a nieuregulowana sytuacja własnościowa nie pozwala wnioskować o środki unijne.

Inne sposoby na ograniczenie kosztów to: ograniczenie wszelkiej działalności, premier i innowacyjnych przedsięwzięć, być może skrócenie godzin otwarcia, zmniejszenie ilości wystaw, występów, obniżenie prestiżu, a co za tym idzie ograniczenie premii i zatrudnienia, wstrzymanie inwestycji, oszczędności w zakupach, administracji, sprzątanii.

### **Załącznik nr 3: Joanna Sanetra-Szeliga, Wykorzystanie funduszy UE na kulturę w obliczu kryzysu (analiza SWOT)**

Poniższa analiza stawia sobie za cel odpowiedź na dwa pytania związane z potencjałem funduszy UE w sferze kultury i rozwoju regionalnego. Po pierwsze, autor zastanawia się, czy sektor kultury w Polsce jest w stanie wykorzystać dodatkowe środki na projekty kulturalne i dotyczące dziedzictwa kulturowego, jakie oferują fundusze strukturalne. Po drugie zaś, próbuje zarysować kwestię, czy wdrażane projekty będą przyczyniały się do gospodarczo-społecznego rozwoju regionów.

<b>Mocne strony</b>	<b>Słabe strony</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Skuteczność sektora w ubieganiu się o środki unijne</li> <li>• Potencjał kultury do generowania rozwoju społecznego i wzrostu gospodarczego</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Niedofinansowanie sektora/zły stan infrastruktury kulturalnej</li> <li>• Brak umiejętności zarządzania projektami i planowania</li> <li>• Brak środków finansowych na pokrycie wkładu własnego do projektów</li> <li>• Brak wiary w powodzenie i niechęć kadry zarządzającej</li> </ul>
<b>Szanse</b>	<b>Zagrożenia</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dostępność dodatkowych dużych środków na kulturę i dziedzictwo kulturowe</li> <li>• Szansa na modernizację, renowację, ochronę infrastruktury kultury i zabytków</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zagrożenie niewykorzystania środków</li> <li>• Wahania kursu EUR/PLN</li> <li>• Inflacja</li> <li>• Brak środków na utrzymanie zrealizowanych inwestycji</li> <li>• Spadek wydatków na kulturę gospodarstw domowych</li> <li>• Nieadekwatny wybór projektów z punktu widzenia generowania wzrostu społeczno-gospodarczego</li> </ul>

**Szanse**

**Dostępność dodatkowych dużych środków na kulturę i dziedzictwo kulturowe.**

Stowarzyszenie ze Wspólnotami Europejskimi, a szczególnie przystąpienie do Unii Europejskiej w 2004 r., otworzyło przed sektorem kultury w Polsce dostęp do środków finansowych o niespotykanej dotychczas skali. W większość środki te mogą zostać wykorzystane na modernizację i budowę infrastruktury kultury oraz zachowanie i odnowę dziedzictwa kulturowego (fundusze strukturalne). Prócz środków na projekty twarde (inwestycyjne) polskie instytucje i organizacje mają szansę na realizację tzw. projektów miękkich, czyli projektów szeroko rozumianych wydarzeń kulturalnych. Źródłem ich finansowania mogą być nie tylko fundusze strukturalne ale i programy wspólnotowe (w ramach tych ostatnich polskie organizacje mają doświadczenie, ponieważ miały możliwość korzystać z nich już na etapie stowarzyszenia z UE).

Dofinansowanie kultury przez Unię Europejską można podzielić na dwa strumienie – programy wspólnotowe i fundusze strukturalne. Pierwsze z nich koncentrują przede wszystkim na wspieraniu współpracy międzynarodowej i są dostępne dla wszystkich krajów członkowskich oraz państw stowarzyszonych z UE, które podpisały stosowne memoranda. Polska korzysta pełnoprawnie z programów wspólnotowych od lat 90tych<sup>1</sup> i można stwierdzić, że z coraz większymi sukcesami.

Podstawowym narzędziem wspierania bezpośrednio kultury przez Komisję Europejską jest Program Kultura (2007-13), w ramach którego przyznawane są granty operacyjne dla specyficznych instytucji kulturalnych działających na poziomie europejskim, granty na projekty badawcze z dziedziny kultury oraz najbardziej interesujące z punktu widzenia instytucji kulturalnych (77% budżetu całego Programu) projekty długo- i krótkoterminowe oraz projekty specjalne. Program ma realizować trzy cele: wzrost mobilności osób aktywnych w sektorze kultury, wzrost mobilności dzieł i produktów kultury oraz promocja dialogu międzykulturowego. W skrócie projekty długo i krótkoterminowe można scharakteryzować w następujący sposób. Są to projekty o charakterze europejskim, non-profit, realizowane odpowiednio przez 6 (projekty długoterminowe) i 3 (projekty krótkoterminowe) organizacje z odpowiednio 6 i 3 różnych państw biorących udział w

---

<sup>1</sup> *Protokół Dodatkowy do Układu Europejskiego ustanawiającego stowarzyszenie między Rzeczypospolitą Polską z jednej strony, a Wspólnotami Europejskimi i ich Państwami Członkowskimi z drugiej, ratyfikowany przez Prezydenta RP w dn. 31.12.1996.* Korzystanie z poszczególnych programów było uzależnione od płacenia składki do danego programu.

Programie. Najmniejszy budżet projektu w Programie to 100 tys. euro, z czego 50% można uzyskać jako grant Komisji Europejskiej .

Drugim programem wspólnotowym, który działa w oparciu o art. 151 TWE jest program „Europa dla Obywateli”, którego celem jest wspieranie rozwoju społeczeństwa europejskiego, zwiększenie wzajemnego poznania i zrozumienia między Europejczykami oraz dialog międzykulturowy. Program oferuje szereg grantów związanych z budowaniem tożsamości europejskiej i aktywizowania społeczeństwa obywatelskiego (także poprzez działania kulturalne). Elementem Program jest ponadto Działanie 4, które skupia się na ochronie głównych miejsc i archiwów związanych z deportacjami i eksterminacją ludności cywilnej dokonanych przez hitlerowców i reżim stalinowski w czasie II wojny światowej oraz upamiętnianie ofiar i osób ryzykujących życie pomagając prześladowanym. Granty wynoszące do 60% budżetu projektu znajdują się w przedziale 10 tys - 40 tys euro.

Głębsza analiza programów stworzonych bądź to przez inne Dyrekcje Generalne Komisji Europejskiej bądź dotyczące innych dziedzin życia udowadnia, że wiele z pozostałych programów wspólnotowych posiada „potencjał” kulturalny. Wśród nich należy wymienić:

- Zintegrowany Program Kształcenia Ustawicznego
- Młodzież w Działaniu
- 7 Program Ramowy Badań i Rozwoju
- Program Ramowy na Rzecz Konkurencyjności i Innowacyjności
- Life +

Nie można zapominać także o programie Media 2007-13, który wspiera sektor audiowizualny w Europie (polityka audiowizualna jest odrębnym od polityki kulturalnej działaniem UE).

Powyższe programy dofinansują niekomercyjne projekty o charakterze miękkim (tj. nieinwestycyjne) oparte na współpracy pomiędzy organizacjami pochodzącymi z różnych państw.

Odmienne projekty można realizować w ramach funduszy strukturalnych. Sposób wydatkowania tych środków, aczkolwiek negocjowany z Komisją Europejską zależy przede wszystkim od danego państwa członkowskiego. Są one głównym źródłem projektów o charakterze inwestycyjnym (choć możliwe są także projekty miękkie).

Środki na szeroko rozumiana projekty kulturalne znajdują się we wszystkich właściwie programach operacyjnych, przy czym największe możliwości dają programy regionalne oraz PO Infrastruktura i Środowisko:



- Program Operacyjny Infrastruktura i Środowisko (PO IiŚ),
- Program Operacyjny Kapitał Ludzki (PO KL),
- Program Operacyjny Innowacyjna Gospodarka (PO IG),
- Program Operacyjny Rozwój Obszarów Wiejskich (PO ROW),
- Program Operacyjny Zrównoważony rozwój sektora rybołówstwa oraz nadbrzeżnych obszarów rybackich (PO Ryby)
- 16 Regionalnych Programów Operacyjnych (RPO)

Każde z 16 województw stworzyło własny program operacyjny, jednak w każdym z nich musiały się pojawić możliwości realizacji projektów kulturalnych. Część województw, takich jak województwa śląskie i dolnośląskie zdecydowały się na osobne priorytety w programach dla kultury, co oznacza, że na projekty kulturalne została alokowana osobna kwota i projekty te nie muszą konkurować z projektami z innych dziedzin o wsparcie finansowe. Osobne działania przewidziane dla kultury pojawiają się w programach operacyjnych województw małopolskiego, podkarpackiego, podlaskiego i pomorskiego. W pozostałych regionach kultura została połączona turystyką, rewitalizacją przestrzeni i rozwojem infrastruktury społecznej. Ogólnie rzecz ujmując projekty mogą dotyczyć następujących typów działań:

- Budowa, przebudowa i remonty obiektów kultury,
- Adaptacja na potrzeby muzealne zabytków techniki i architektury,
- Odbudowa, przebudowa, konserwacja i remont historycznych i zabytkowych obiektów o znaczeniu regionalnym,
- Zabezpieczenie obiektów na wypadek zagrożeń.

Na poziomie centralnym największe znaczenie dla kultury ma PO IiŚ, którego priorytet XI Kultura i Dziedzictwo Kulturowe wdraża Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego. Głównym celem Priorytetu jest wykorzystanie potencjału kultury i dziedzictwa kulturowego o znaczeniu światowym i europejskim dla zwiększenia atrakcyjności Polski poprzez ochronę i zachowanie dziedzictwa kulturowego o znaczeniu ponadregionalnym (Działanie XI.1), poprawę stanu infrastruktury kultury o znaczeniu ponadregionalnym oraz zwiększenie dostępu do kultury (Działanie XI.2) oraz rozwój infrastruktury szkolnictwa artystycznego (Działanie XI.3).

W latach 2007-13 dotychczasowe inicjatywy wspólnotowe związane ze współpracą terytorialną, Interreg III, zostały zastąpione przez Programy Współpracy Terytorialnej, podzielone na następujące komponenty:

- programy współpracy transgranicznej,
- programy współpracy transnarodowej,
- programy współpracy międzyregionalnej.

Celem Programów jest budowanie współpracy międzyregionalnej i promowanie bezpośrednich kontaktów między mieszkańcami regionów. Realizowane projekty mogą dotyczyć rozwoju kultury, ochrony kultury i dziedzictwa, wspólnego wykorzystanie infrastruktury kulturalnej.

Programy dostępne dla Polski to:

- Program Operacyjny Południowy Bałtyk 2007–2013
- Program Polska–Meklemburgia Pomorze Przednie/Brandenburgia
- Program Polska–Brandenburgia
- Program Polska–Saksonia
- Program Polska–Czechy
- Program Polska–Słowacja
- Program Polska–Litwa
- Program Europa Środkowa
- Program Region Morza Bałtyckiego
- Program współpracy międzyregionalnej (INTERREG IV C)

Osobnym źródłem dofinansowania projektów w sferze kultury są środki przeznaczone na ten cel przez Norwegię, Lichtenstein i Islandię dla najbiedniejszych regionów UE. Mechanizm Finansowy Europejskiego Obszaru Gospodarczego (MF EOG) i Norweski Mechanizm Finansowy nie są środkami unijnymi ale w wielu przypadkach ich funkcjonowanie jest podobne. Polskie organizacje i instytucje kulturalne mogą obecnie korzystać z grantów na projekty miękkie w ramach:

- Funduszu Wymiany Kulturalnej
- Funduszu dla Organizacji Pozarządowych
- Funduszu Stypendialnego i Szkoleniowego
- Polsko-Norweskiego Funduszu Badań Naukowych

Kolejne środki na projekty inwestycyjne w ramach Mechanizmów Finansowych są obecnie w trakcie negocjacji i trudno jest na tym etapie stwierdzić, czy będą jeszcze dostępne dla polskich operatorów kulturalnych.

Instytucje i organizacje działające w sferze kultury mają do dyspozycji niespotykaną do tej pory ilość środków przede wszystkim przeznaczonych na infrastrukturę kulturalną i szkolnictwa artystycznego oraz dziedzictwo kulturowe. W pierwszym okresie programowania, tj. latach 2004-2006 środki na kulturę w ramach Zintegrowanego Programu Operacyjnego Rozwoju Regionalnego wyniosły niemal 1 300 000 000 zł (ok. 321 mln euro). W latach 2007-2013 jedynie w ramach POIS do wykorzystania jest ok. 2 302 858 000 zł (prawie 490 mln euro). Dla porównania w samym 2009 r. budżet łączny programów MKiDN „Infrastruktura kulturalna” i „Dziedzictwo Kulturowe” wynosi ok. 164 000 000 zł. Jeśli poziom dofinansowania byłby utrzymany przez cały okres obecnej perspektywy finansowej 2007-2013 to można szacować, że budżet wspomnianych programów MKiDN, wspierających podobne projekty inwestycyjne jak fundusze strukturalne wyniesie 1 148 000 000 zł. Jeśli dodalibyśmy do tego 30 mln zł, które w 2009 r. zaplanowano na wsparcie projektów unijnych w ramach programu Promesa Ministra Kultury, to kwota wzrośnie do 1 358 000 000 zł.

### **Szansa na modernizację, renowację, ochronę infrastruktury kultury i zabytków**

Zgodnie z oceną stanu kultury Narodowej Strategii Rozwoju Kultury 2004-2020 infrastruktura kulturalna i związana z dziedzictwem jest w słabym stanie. Opisane możliwości uzyskania dofinansowania projektów ze strony środków unijnych stanowią niepowtarzalną szansę na modernizację i odnową infrastruktury kulturalnej i poprawę stanu i wykorzystania obiektów zabytkowych (przykłady wykorzystania projektów kulturalnych na rzecz rozwoju w Załączniku 1). Czy polski sektor kultury jest w stanie skorzystać z tej szansy, szczególnie w dobie kryzysu gospodarczego?

**Mocne strony**

**Skuteczność ubiegania się o środki unijne**

Sektor kultury wykazuje ogromne zainteresowanie dodatkowymi możliwościami sfinansowania swoich potrzeb. **Mimo pierwotnych obaw resortu kultury już w pierwszym okresie programowania została przygotowana i złożona wystarczająca liczba dobrych wniosków, stawiająca sektor kultury w czołówce wykorzystania przyznanej alokacji.** Operatorzy kulturalni korzystają nie tylko z tych najbardziej oczywistych możliwości, tj. priorytetów przeznaczonych bezpośrednio dla sektora, ale także z pozostałych działań, priorytetów i programów. Wystarczy przeanalizować wykorzystanie ZPORR dla sektora kultury (Wykres 1) albo przeanalizować projekty realizowane w programach wspólnotowych nieprzeznaczonych bezpośrednio dla kultury<sup>2</sup>.

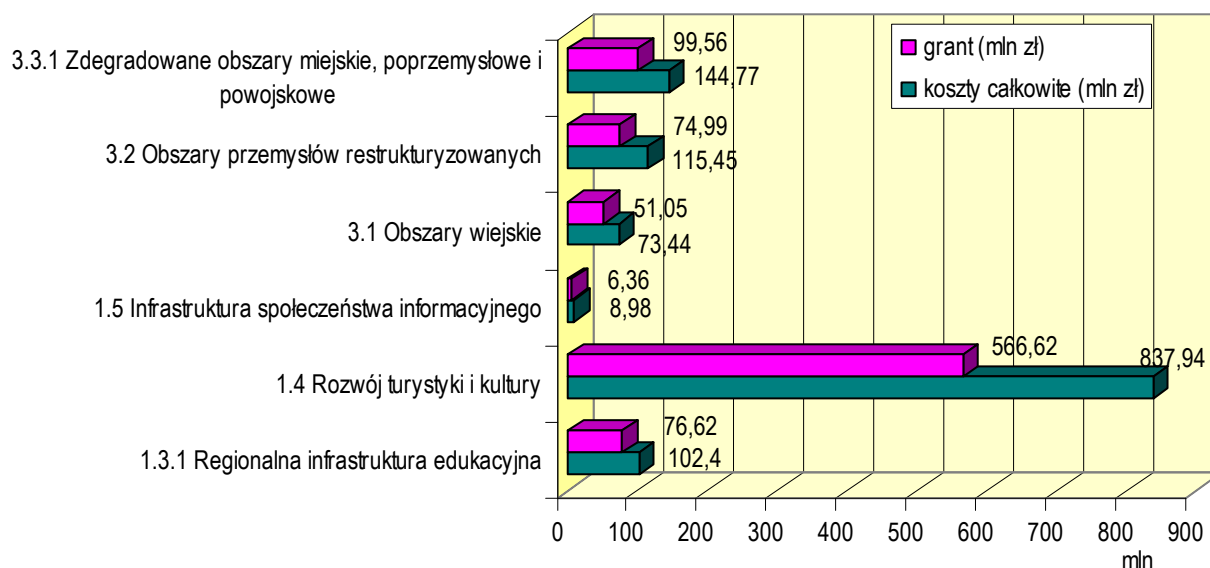
Wzrasta także umiejętność przygotowywania wniosków aplikacyjnych. Przyczynia się do tego z pewnością spora oferta szkoleniowa dostępna na rynku – tak szkolenia organizowane przez Ministerstwo czy np. Punkt Kontaktowy jak i komercyjne firmy szkoleniowe. W przypadku projektów o charakterze twardym, inwestycyjnym instytucje kulturalne najczęściej zatrudniają specjalistów do przygotowania danego wniosku (szczególnie studium wykonalności). Projekty miękkie najczęściej przygotowują same.

Z czasem upadła idea lansowana przez Ministra Dąbrowskiego, posiadania przez każdą instytucję narodową pełnomocnika do spraw funduszy unijnych. Można jednak przypuszczać, iż na etapie wykorzystania ZPORRu stanowisko to pełniło zasadniczą rolę jeśli chodzi o zbieranie informacji na temat funduszy i proponowania ewentualnych projektów.

---

<sup>2</sup> *Europa – szansa dla kultury. Projekty kulturalne w ramach programów Unii Europejskiej.* red. J. Sanetra-Szeliga, M. Czerwiec. Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego. Departament Strategii Kultury i Spraw Europejskich. Punkt Kontaktowy ds. Kultury. Warszawa 2005.

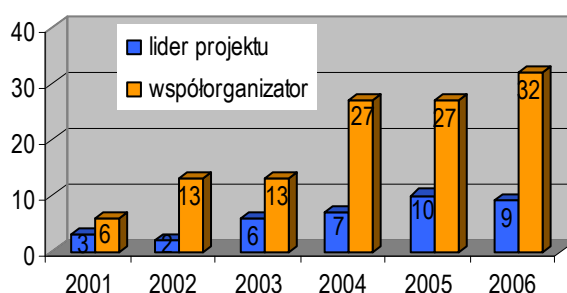
**Wykres 1. Wykorzystanie ZPORR na projekty kulturalne**



Źródło: *Finansowanie kultury z Funduszy Europejskich w Polsce w latach 2004-2006. Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego. Departament Strategii Kultury i Spraw Europejskich. Warszawa 2006.*

Wzrost odsetka powodzenia pozyskiwania środków UE widać wyraźnie w analizie wykorzystania Programu Kultura 2000 (Wykres 2).

**Wykres 2. Program Kultura 2000: projekty z polskim udziałem**



Źródło: *Opracowanie własne na podstawie danych KE.*

Również zainteresowanie pierwszym konkursem w ramach XI Priorytetów POIS może potwierdzać powyższe tezy. Na 111 projektów jedynie 9 nie spełniło wymogów formalnych.

Ze względu na ograniczoną ilość środków do realizacji rekomendowano 28 projektów – przewidziany grant: 689 478 348 PLN.

- Działanie 11.1 (ochrona dziedzictwa) 11 projektów (grant: 192 588 101,26 zł)
- Działanie 11.2 (infrastruktura kultury): 8 projektów (grant: 276 634 907,77 zł)
- Działanie 11.3 infrastruktura szkolnictwa artystycznego: 9 projektów (grant: 220 255 339,09 zł).

### **Potencjał do generowania rozwoju społecznego i wzrostu gospodarczego**

Dzięki aktywnemu zainteresowaniu środkami unijnymi zmienia się także postrzeganie kultury przez organizacje i instytucje kulturalne. Chcąc nie chcąc przy wypełnianiu wniosków do programów finansowanych przez fundusze strukturalne operatorzy kulturalni są zmuszeni do przemyślenia i być może przeformułowania swoich pomysłów pod kontem ich efektywności, celowości, planowanych rezultatów. Powoli też zaczyna funkcjonować świadomość, że kultura i sztuka to nie tylko działalność sama w sobie ale także narzędzia do kreowania rozwoju bądź rozwiązywania problemów o charakterze społecznym (przykłady – Załącznik 1).

#### **Słabe strony**

#### **Brak umiejętności zarządzania projektami i planowania**

Polskie instytucje i organizacja kulturalne stojąc przed wspomnianymi możliwościami uzyskania dodatkowych środków finansowych, stoją jednocześnie przed problemami związanymi z prawidłową implementacją dofinansowanych projektów. O ile wiedza i umiejętności związane z prawidłowym wypełnianiem wniosków aplikacyjnych jest coraz większa w sektorze kultury, o tyle problemem pozostaje zarządzanie dużymi projektami, zwłaszcza inwestycyjnymi. Najczęściej w swojej strukturze organizacje nie posiadają osób z odpowiednimi kwalifikacjami do pełnienia tego rodzaju funkcji. Nie każda instytucja może sobie pozwolić na zatrudnienie osoby z zewnątrz. Przy dużych projektach inwestycyjnych instytucje zazwyczaj decydują się na inwestora zastępczego. Na rynku oferowane są szkolenia, coraz częściej dotyczące także prowadzenia projektów w sferze kultury, z których instytucje mogłyby korzystać.

Powyższy problem wiąże się z generalną słabością sektora kultury, a mianowicie brakiem długoterminowego, strategicznego planowania – funkcjonowania zazwyczaj jedynie w

sztynnych ramach jednego roku budżetowego. Jest to bardziej kwestia mentalności i podejścia osób podejmujących decyzję w instytucjach niż wymogów stawianych przez organy założycielskie (władze lokalne, regionalne, centralne), które wymagają przedstawiania dłuższych planów instytucji. W przypadku wielu instytucji, zwłaszcza mniejszych lub o mniejszym znaczeniu w kontekście ogólnopolskim czy regionalnym, można mówić o braku wizji rozwoju instytucji, która przekładała by się na konkretne plany. W sytuacji kryzysu gospodarczego nie pomaga tu problem braku stabilnego dofinansowania instytucji oraz cięcia w ich budżetach. Może jednak okres kryzysu i konieczność ograniczania środków powinien stać się bodźcem do zmierzenia się z efektywnością instytucji i rewizją bądź wręcz stworzeniem ich strategii.

### **Brak wiary w powodzenie i niechęć kadry zarządzającej**

Kilka lat członkostwa w Unii Europejskiej powoli oswaja instytucje z procedurami ubiegania się o środki na projekty w sferze kultury. Bywa jednak tak, iż do podjęcia wyzwania składania wniosków gotowi są pracownicy, niekoniecznie ich przełożeni. Widać to na przykładzie udziału w Programie Kultura 2000 – niechęć do podejmowania ryzyka i strach przed zmianami w funkcjonowaniu instytucji (np. poprzez poszerzenie kontaktów o instytucje zagraniczne) przekładał się w wielu przypadkach na dwie sytuacje. Albo wnioski nie były w ogóle składane, albo po złożeniu wniosków i otrzymaniu grantu pracownicy inicjujący projekt byli pozostawiani sami sobie, bez pomocy ze strony osób zarządzających daną instytucją czy księgowości (na zasadzie „chcieli Państwo projekt, to proszę bardzo, ale proszę nie oczekiwać, że ktoś będzie w tym pomagał”).

### **Niedofinansowanie sektora/zły stan infrastruktury kulturalnej**

Jak podaje Narodowa Strategia Rozwoju Kultury 2004-2020 stan infrastruktury kulturalnej w Polsce wymaga gwałtownej modernizacji, szczególnie w mniejszych i mniej turystycznych ośrodkach. Istotna jest także modernizacja działalności, unowocześnienie oferty, wprowadzenie nowych technologii. Brak dodatkowych środków, nie mówiąc o obniżaniu budżetu, spowoduje zacofanie instytucji, problem który będzie coraz trudniejszy do odrobienia. Może się to przełożyć na zmniejszenie popytu na ofertę kulturalną danych instytucji, co z kolei może doprowadzić nawet do zakwestionowania sensowności utrzymania tych jednostek.

### **Brak środków finansowych na pokrycie wkładu własnego do projektów**

Z powyższą słabością sfery kultury wiąże się także fakt braku dodatkowych środków, które mogłyby służyć na pokrycie wymagane wkładu własnego do projektów unijnych. Co, jak opisano poniżej, może stanowić podstawowy problem, jeśli chodzi o korzystanie z funduszy UE.

### Zagrożenia

#### **Zagrożenie niewykorzystania środków**

Głównym zagrożeniem wykorzystania przedstawionych możliwości, jakie dają fundusze unijne byłby brak możliwości zebrania środków na wkład własny do projektów. Ważnym źródłem dofinansowania wkładu własnego w projektach w sferze kultury jest Program MKiDN „Promesa”, stworzonym po to, aby zwiększyć efektywność wykorzystania środków europejskich na rzecz rozwoju kultury. W ramach programu instytucje i organizację pragnące złożyć wniosek do jednego z poniższych programów, ubiegają się w Ministerstwie o środki pokrywające ich własny wkład. Promesę można uzyskać na projekt, który będzie składany do:

- Programu Operacyjnego Infrastruktura i Środowisko 2007-2013,
- 16 Regionalnych Programów Operacyjnych 2007-2013,
- Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka,
- Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki,
- Programu Rozwój Obszarów Wiejskich 2007-2013,
- Programów Europejskiej Współpracy Terytorialnej,
- Funduszu Wymiany Kulturalnej w ramach Mechanizmu Finansowego Europejskiego
- Obszaru Gospodarczego i Norweskiego Mechanizmu Finansowego,
- Programu Kultura 2007-2013.

Instytucje regionalne i lokalne przy gromadzeniu wkładu własnego, prócz Promesy najczęściej bazują na wsparciu władz lokalnych. Od kondycji gmin i urzędów marszałkowskich w okresie kryzysu zależeć więc będzie stopień wykorzystania środków unijnych przez podległe im instytucje.

#### **Wahania kursu EUR/PLN**

Doświadczenia w realizacji projektów, które otrzymały dofinansowanie w euro, pokazuje, że dodatkowym zagrożeniem wykorzystania środków mogą być wahania kursu PLN/EUR. Znaczące umocnienie złotówki spowodowało spadek realnej wartości przyznanego grantu i



w konsekwencji trudności z zamknięciem i realizacją projektów. Problemy te były szczególnie widoczne przy dużych projektach o charakterze inwestycyjnym dofinansowanych w ramach Mechanizmu Finansowego EOG / Norweskiego Mechanizmu Finansowego. Trudności tego typu mogą pojawić się w przypadku także projektów miękkich realizowanych w ramach programów wspólnotowych (Kultura 2007-13).

## **Inflacja**

Wnioski o dofinansowanie z funduszy strukturalnych, w przeciwieństwie do ubiegania się o wsparcie Mechanizmu Finansowego EOG / Norweskiego Mechanizmu Finansowego, sporządzane są w złotych i w tej walucie przyznawane są granty. Dzięki temu wahania kursów, tak utrudniające realizację projektów w ramach Mechanizmów Finansowych, nie stanowią bezpośredniego problemu. Problemem może być raczej inflacja. Wzrost cen w sektorze budowlanym w latach 2007-2008 spowodował ogromne problemy przy realizacji projektów inwestycyjnych. Przyznane granty (czy to w euro w ramach MF, czy złotych w ramach funduszy strukturalnych) były przyznawane wnioskodawcom na podstawie wycen w okresie ubiegania się o środki. Wzrost cen spowodował, że przewidywany budżet projektów rósł przy stałej kwocie grantu.<sup>3</sup> W konsekwencji beneficjenci byli zmuszeni do zebrania dodatkowych środków w trakcie realizacji projektu na jego ukończenie. Jeśli podobna sytuacja się powtórzy (inflacja) problemy beneficjentów mogą się okazać jeszcze większe. Brak możliwości uzyskania (dodatkowego) publicznego wsparcia dla projektów, niemal całkowity upadek fundraisingu w sferze kultury może spowodować sytuację, w której instytucje i organizacje realizujące projekty będą zmuszone do wstrzymania prac w ich połowie, co w konsekwencji może prowadzić do odebrania grantu.

Wahania kursu PLN/EUR są mogą powodować niekorzystne zmiany na poziomie Władzy Wdrażającej oraz Instytucji pośredniczącej (w przypadku POiŚ XI. – MKiDN). Zmiany kursowe powodują automatycznie zmianę wartości alokacji – aprecjacja złotówki powoduje zmniejszenie się alokacji. Zgodnie z prognozą przedstawioną przez prof. M. Gronickiego złotówka ma się umocnić w stosunku do euro o ok. 17% (prognozowany średni kurs euro w 2009 – 4,59, w 2001 – 3,83). Wartość złotówki będzie jednak wtedy porównywalna z jej wartością w momencie przyznawania alokacji (szacowany średni kurs euro w 2006 – 3,90, w 2007 – 3,78), co zasadniczo nie zmieni globalnych kwot przewidywanych na kulturę w ramach funduszy strukturalnych.

## **Brak środków na utrzymanie zrealizowanych inwestycji**

---

<sup>3</sup> Przykładowo: Międzynarodowe Centrum Kultury otrzymało grant MF EOG w wysokości 85% budżetu projektu. Pozostałe środki miały pochodzić z programu Promesa MKiDN. Projekt został ukończony przy współczynniku finansowania ze strony MF EOG w wysokości 45%.

Dodatkowy niepokój budzi zagrożenie realizacji wskaźników założonych w projektach i utrzymanie nowych przestrzeni stworzonych dzięki projektom. We wnioskach aplikacyjnych deklarowane jest stabilne finansowanie i utrzymanie rezultatów projektu przez co najmniej pięć lat. Realizacja tego wymaga najczęściej dodatkowych nakładów finansowych. Zwiększenie przestrzeni w wyniku projektu, nowe miejsca pracy czy poszerzenie oferty kulturalnej zwiększają w sposób oczywisty wydatki danego beneficjenta. Konieczne staje się uwzględnienie dodatkowych środków w budżetach finansowanych przez organy założycielskie (Ministerstwo Kultury, urzędy miasta, etc.). Zwiększenie dotacji na funkcjonowanie instytucji może stać się problematyczne w sytuacji kryzysu i cięć budżetowych. Już w tym roku nastąpiła redukcja budżetu Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego, która przełożyła się na zmniejszenie dotacji podstawowych dla narodowych instytucji kultury. Brak odpowiedniego wsparcia ze strony organizatora, spadek możliwości uzyskania wsparcia od sponsorów (którzy i tak raczej nie wspierają działalności bieżącej a jedynie konkretne wydarzenia – projekty) może uniemożliwić wdrożenie działań zapewniających realizację wskaźników założonych w projektach, co z kolei w ekstremalnym przypadku może doprowadzić do konieczności zwrotu otrzymanych środków. Teoretycznie największe szanse na realizację mają wskaźniki związane z poszerzeniem oferty kulturalnej, ponieważ beneficjenci mogą korzystać ze wsparcia programów wspólnotowych. Jednak nawet jeśli niektóre z nich uzyskają grant na jakiś projekt związany z działalnością programową, to będzie to wsparcie jednorazowe, dotyczące specyficznego wydarzenia, a nie systematyczne wsparcie działalności merytorycznej instytucji

### **Spadek wydatków na kulturę gospodarstw domowych**

W kontekście zagrożeń wykorzystania środków unijnych można wymienić także ewentualny spadek udziału w życiu kulturalnym obywateli. Niski udział wydatków na kulturę w portfelu Polaków może jeszcze dodatkowo się zmniejszyć w sytuacji kryzysowej (jak podaje analiza okresu 1998-2004, a szczególnie lat kryzysowych początku XXI w. wydatki na kulturę gospodarstw domowych są wprost proporcjonalnie zależne od PKB i jego zmian). W tej sytuacji nowe obiekty i poszerzona oferta kulturalna mogą nie znaleźć zakładanej liczby odbiorców. Z jednej strony szczególnie zagrożone taką sytuacją wydają się projekty, w ramach których nowe obiekty zostają wybudowane w mniejszych miejscowościach, na terenach generalnie uboższych i bardziej zagrożonych w sytuacji kryzysu. Przykładem może

tu być Europejskie Centrum Bajki w Pacanowie czy Opera Podlaska w Białymstoku. Z drugiej jednak pojawienie się nowej prężnej instytucji na obszarze, gdzie brak lub jest wystarczająca liczba instytucji kulturalnych mogłoby stać się impulsem do rozwoju regionalnego.

### **Nieadekwatny wybór projektów z punktu widzenia generowania wzrostu społeczno-gospodarczego**

Podstawowym celem funduszy strukturalnych jest przyczynianie się do spójności poszczególnych obszarów UE oraz rozwoju regionalnego. W takim kontekście napływ dodatkowych środków do Polski może zostać wykorzystany jako jedno z narzędzi minimalizowania skutków kryzysu gospodarczego, nie tylko w sektorze kultury, ale także jeśli chodzi o rozwój regionalny. Oceniając projekty składane do programów operacyjnych finansowanych ze środków europejskich istotne staje się więc zwrócenie uwagi na kryterium wpływu projektu na warunki ekonomiczne-społeczne i atrakcyjność regionu. Analiza projektów zrealizowanych w ramach ZPORR w województwie małopolskim pokazuje, że w poprzednim okresie programowania brakowało odpowiedniej metodologii oceny projektów w dziedzinie kultury i dziedzictwa (Działanie 1.4) pod tym kątem (mimo, że najwyższa waga przykładana była w karcie oceny merytoryczno technicznej właśnie do tego kryterium). Również sposób oceny trwałości projektu okazał się nieefektywny – ocena następowała jedynie przez pryzmat „podmiotu” beneficjenta.<sup>4</sup> W konsekwencji mogły pojawić się projekty, które być może były istotne z punktu widzenia utrzymania danego obiektu (np. zabytkowego) były, jednakże nie miały znaczącego wpływu na rozwój regionu.

### **Konkluzje**

1. Kryzys gospodarczy z pewnością uderzy w sektor kultury. Już w chwili obecnej widoczne są sygnały o znaczących cięciach w budżetach tak urzędów jak i instytucji kultury. Sponsorzy wycofują się z obiecanego wcześniej dofinansowania imprez i innych wydarzeń. Jednocześnie - w przeciwieństwie do środków z budżetu państwa, środków prywatnych organizacji czy sponsorów korporacyjnych - **alokacja funduszy strukturalnych na kulturę i dziedzictwo kulturalne pozostaje niezmieniona.**

---

<sup>4</sup> Proces selekcji projektów w ramach Zintegrowanego Programu Operacyjnego Rozwoju Regionalnego 2004-2006 (Priorytet 1 i 3 z wyłączeniem Działań 1.6 i 3.4). Raport z przeprowadzonej analizy statystycznej. Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego. Kraków 2007.

Kwota ta, podana w euro, została wynegocjowana przed rozpoczęciem obecnej perspektywy finansowej i nie ulegnie zmianie. Jej wahania mogą być jedynie związane ze zmianami kursu PLN/EUR.

2. **Wydaje się, że sektor kultury jest mimo swoich słabości przygotowany do absorpcji dodatkowych europejskich środków finansowych.** Nawet biorąc pod uwagę potencjalny spadek finansowania instytucji kulturalnych przez organy założycielskie i obniżenie dofinansowania w ramach Programu Promesa Ministra, powinna zostać złożona wystarczająca liczba poprawnych wniosków aplikacyjnych, wykorzystujących alokację (do tej pory znacznie więcej było projektów złożonych, niż było możliwe do dofinansowania).
3. Pozostaje pytanie, czy wybrane projekty będą w stanie generować wzrost gospodarczo-społeczny w regionach:
  - a. W dużej mierze zależy to od **jakości wybranych projektów i odpowiedniego doboru przewidywanych inwestycji.** Z jednej strony kryteria oceny projektów przewidują odpowiednią wagę dla kryteriów związanych z wpływem na rozwój gospodarczo-społeczny oraz trwałością projektów. Ważne jednak jest, aby eksperci zajmujący się oceną projektów umieli w odpowiedni sposób ocenić ten problem.
  - b. Obcięcie budżetów instytucji kulturalnych, będące konsekwencją trudnej sytuacji gospodarczej, może budzić niepokój co do dalszego wykorzystania obiektów, które powstały dzięki projektom UE. Niezbędne jest dołożenie starań, aby obiekty te nie stały puste i aby wykorzystywać w pełni ich potencjał.
  - c. Powoli zmieniające się nastawienie do roli, jaką kultura może odgrywać w rozwoju społeczno-gospodarczym regionów, daje nadzieje na coraz szersze uwzględnianie kultury np. w trakcie przygotowania strategii rozwoju danego obszaru i wykorzystanie jej potencjału nie tylko, jako źródła przyciągania turystów, ale także jako generatora rozwoju w innych obszarach, np. w zakresie tzw. przemysłów kultury.

## ***Wpływ kultury na rozwój – przykłady***

Kultura może odgrywać znaczącą rolę w rozwoju regionalnym. Uwzględniają to już zapisy regulujące funkcjonowanie europejskich funduszy strukturalnych. Kultura może stanowić bezpośrednie lub pośrednie źródło zatrudnienia, wpływa na atrakcyjność regionu przyciągając turystów, inwestorów, biznes, wpływa na poziom życia mieszkańców.

Stosunkowo niedawno doceniono rolę kultury jako czynnika rozwoju, jednakże dobre przykłady miast takich jak Bilbao, Glasgow czy Lille pokazują, że inwestycje w kulturę mogą znacząco odmienić wizerunek miasta i wpłynąć na jego życie.

Z całą pewnością kultura najwcześniej staje się żelaznym elementem promocji danego miasta czy regionu. Poniższe przykłady pokazują jak znacząco może zmienić się wizerunek czy marka miasta dzięki zrealizowaniu kompleksowego i przemyślanego planu rewitalizacji miasta w oparciu o kulturę. Jednym z podstawowych czynników wyboru lokalizacji urlopu czy wycieczki jest oferta kulturalna i dziedzictwo kulturowe danej lokalizacji. Turystyka jest w tym przypadku elementem nieodzownym – to dzięki napływowi osób z zewnątrz może nastąpić tworzenie nowych miejsc pracy w sektorze usług (np. gastronomia, hotelarstwo czy wreszcie sama kultura).

Nie tylko inwestycje w infrastrukturę ale również w działalność merytoryczną mogą mieć znaczący wpływ. Potwierdzają to dane cytowane w raporcie OECD „Culture and Local Development”<sup>5</sup>. Na przykład, wpływ gospodarczy teatrów działających w angielskim West End został oceniony na 1 075 miliarda funtów w 1997 (w tym 433 mln funtów wydanych przez widzów – restauracje, hotele, transport etc., 200 mln przychód z podatków). Badania pokazują, że zastrzyk środków publicznych dla teatrów w wysokości 121,3 mln funtów wygenerował 2,6 mld rocznie (nie licząc wpływu jaki mają teatry występujące gościnnie).

### **Bilbao**

Jednym z najbardziej znanych przykładów inwestycji w kulturę, która przełożyła się na zmianę postrzegania miasta i jego rewitalizację jest Bilbao. Jak wiele miast funkcjonujących w oparciu o przemysł tradycyjny Bilbao stało w latach 70tych i 80tych XX w. w obliczu poważnego kryzysu gospodarczego oraz problemów ogromnej degradacji środowiska naturalnego. Stworzony w 1989 r. dwudziestoletni „Strategiczny plan rewitalizacji obszaru metropolitalnego Bilbao” przewidywał w ramach 8 priorytetów rewitalizację miasta (z

---

<sup>5</sup> Culture and local development. OECD 2005.

naciskiem na obszary położone wzdłuż rzeki) oraz inwestycje w infrastrukturę kulturalną. Podstawą inwestycji w kulturę stała się rewitalizacja obszarów przemysłowych i popartowych. W sercu miasta, w miejscu dawnego portu i stoczni, powstała dzielnica kulturalno-edukacyjna – Abandoibarra, której flagowymi projektami stało się Muzeum Guggenheima projektu Franka Gehry'ego oraz Centrum Kongresowe i Pałac Muzyki – Euskalduna. Proces rewitalizacji przeszła również jedna z najbardziej problematycznych (wysokie bezrobocie, wysoka przestępczość) dzielnic – Stare Miasto, gdzie w dawnym kościele i klasztorze powstało centrum kultury Bilborock (sala koncertowa na 400 osób, koncerty głównie muzyki rockowej i punkowej, miejskie archiwum muzyczne), Centro BilbaoArte (sale warsztatowe dla lokalnych artystów, sala wystawiennicza, zajęcia np. dot. rzemiosła) oraz Cantera Training and Emploment Centre.<sup>6</sup>

Dzięki powyższym inwestycjom, a przede wszystkim Muzeum, nastąpił znaczący wzrost liczby turystów (8 mln odwiedzających z czego 60% to obcokrajowcy).

### **Glasgow 1990**

Pierwszym Europejskim Miastem Kultury, które nie było samo w sobie „miastem kultury” (jak wcześniejsze Miasta, Ateny, Florencja czy Paryż) i postanowiło stworzyć sobie nowy wizerunek oraz wykorzystać tytuł do rewitalizacji i zmiany miasta było szkockie Glasgow. Główny nacisk położono na przyciągnięcie zagranicznych turystów i potencjalnych inwestorów. Prócz szerokiego programu wydarzeń kulturalnych 43 miliony funtów wydano na inwestycje – Royal Koncert Hall i McLellan Galleries. Miasto stało się jednym z pierwszych przykładów zmiany wizerunku i miejskiej rewitalizacji przez działalność kulturalną. Zamiast dawnych stereotypów niebezpiecznego miasta gangów, bezrobocia i alkoholizmu Glasgow stało się destynacją zakupową, miastem architektury i wzornictwa, atrakcyjnym miejscem do założenia biznesu czy zorganizowania konferencji. Obliczono, że liczba odwiedzających Brytyjczyków i gości zagranicznych wzrosła w latach 1991-1998 odpowiednio o 88% i 25%. Znacząco ożywiło się życie kulturalne.<sup>7</sup>

### **Lille 2004**

Drugą „flagową” Europejską Stolicą Kultury stawianą za dobry przykład wykorzystania tytułu do realizacji strategii rozwoju miasta jest Lille, które tytuł nosiło w 2004 r. W trakcie

---

<sup>6</sup> Opis za *Culture and Urban Revitalisation. The Case of Bilbao*. M. A. Murzyn [w] ICC Yearly

<sup>7</sup> Opis za *Urban regeneration, arts programming and major events. Glasgow 1990, Sydney 2000 and Barcelona 2004* B. Garcia [w] *International Journal of Cultural Policy*. Vol. 10, No. 1, 2004.

tego roku zorganizowano około 2500 wydarzeń kulturalnych, część z nich odbywało się w nowych, specjalnie przystosowanych przestrzeniach. Około 70 milionów euro zostało wydanych na inwestycje w infrastrukturę kulturalną – przeprowadzono prace restauracyjne w szeregu zabytkowych obiektów, stworzono nowe przestrzenie publiczne (strefy spacerowe dla pieszych w środku miasta, park). Jednym z istotnych działań w tej sferze było stworzenie 12 tzw. Maisons Folies (w Lille i w jego okolicach) – pewnego rodzaju centrów spotkań i kultury (miejsca dla działalności artystycznej). W samym mieście na Maisons Folies zaadaptowano przestrzenie przemysłowe. Przeprowadzone badania pokazały, że tytuł ESK pozwolił na znaczącą promocję międzynarodową miasta. Przyciągnął turystów (dane Biura Turystyki pokazują utrzymanie a nawet wzrost liczby odwiedzających) i bezpośrednio przyczynił się do stworzenia 800 miejsc pracy (łącznie ponad 1340). Niestety nie ma potwierdzenia na utrzymanie miejsc po 2004 r. Szczególne znaczenie mają natomiast kroki, mające na celu utrzymanie ducha kreatywności i przedsiębiorczości z 2004 r. – festiwal Lille 3000 oraz aktywność Maisons Folies.<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> Opis za *European Cultural Capital Report 2007*. R. Palmer, G. Richards. Association for Tourism and Leisure Education.



## ***Kultura jako czynnik rozwoju – podejście UE***

Kultura i dziedzictwo kulturowe przez długi okres pozostawało na uboczu aktywności Wspólnot Europejskich zajętych kwestiami ekonomiczną i integracją gospodarczą. Dopiero kryzys z przełomu l. 60tych i 70tych sprawił, iż uznano, że aby osiągnąć prawdziwą spójność państw członkowskich konieczne jest nadanie większego znaczenia kwestiom pozagospodarczym. Wyrazem tego była „Deklaracja Tożsamości Europejskiej” przyjęta w 1973 r. podczas szczytu w Kopenhadze, którą traktuje się jako pierwszy krok do stworzenia wspólnotowej polityki kulturalnej.

### **Zapisy Traktatu z Maastricht**

Jednakże zapisy traktatowe dotyczące kultury pojawiły się dopiero w Traktacie z Maastricht (1991), otwierając drogę do rozpoczęcia działań Wspólnot w sferze kultury (do tego czasu ustanowiono jedynie inicjatywę Europejskiej Miasto Kultury – 1985 r. oraz wąski jeśli chodzi o środki i zakres, program wspólnotowy *Program ochrony europejskiego dziedzictwa architektonicznego* – 1984 r.). Z zapisów art. 151 Traktatu wynika, że „Wspólnota przyczynia się do rozkwitu kultur państw członkowskich, w poszanowaniu ich różnorodności narodowej i regionalnej, równocześnie podkreślając znaczenie wspólnego dziedzictwa kulturowego”. Celem działań UE jest wspieranie współpracy pomiędzy państwami członkowskim, w żadnym razie nie dąży do ujednoczenia polityk kulturalnych państw członkowskich ani prawodawstwa w sferze kultury. Kultura w dalszym ciągu pozostaje w wyłącznej gestii państw członkowskich. Szczególnie istotny, w kontekście szerokiego myślenia o kulturze i jej wpływie na inne dziedziny życia, staje się zapis mówiący o tym, że Wspólnota bierą pod uwagę aspekty kulturalne we wszystkich tworzonych przez siebie programach i politykach. Dzięki temu szeroko rozumiana kultura pojawiła się w programach dotyczących nie tylko edukacji i młodzieży ale także w programach wspierających rozwój społeczeństwa informacyjnego, badania i rozwój a nawet ochronę środowiska. Zapis ten otworzył także drogę do szerszego wykorzystania funduszy strukturalnych jako instrumentu wspierania kultury i dziedzictwa kulturowego.

## **Programy wspólnotowe w sferze kultury**

Zainteresowanie instytucji unijnych wpływem kultury na rozwój społeczny i gospodarczy było początkowo niewielkie. Pierwszym programem UE, który, w ograniczonym co prawda zakresie, brał pod uwagę społeczno-ekonomiczny wymiar kultury był Program Ramowy Kultura 2000 (2000-2006). Jednym z jego celów, wymienianych na siódmym miejscu, było „uwzględnienie roli kultury w rozwoju społeczno-gospodarczym”<sup>9</sup>. Z bezpośredniego uwzględnienia tego wymiaru kultury zrezygnowano jednak w kolejnym programie wspólnotowym wspierającym sektor kultury – Programie Kultura 2007-13.

## **Ekonomika kultury w Europie**

Pierwsze badanie roli kultury w gospodarce zostało wykonane na zlecenie Dyrekcji Generalnej Edukacja i Kultura dopiero w 2005-2008 r. („The Economy of Culture in Europe”)<sup>10</sup>. Pod uwagę wzięto tu nie tylko tradycyjne dziedziny kultury – sztuki wizualne, performatywne i dziedzictwo kulturowe ale także przemysły kultury (film, telewizja, radio, gry komputerowe, muzyka, książka i prasa) oraz sektor kreatywny (projektowanie, architekturę, reklamę). Wyniki badań pokazują, że sektor kultury i kreatywny odgrywają istotną rolę w gospodarce UE. Obroty w tym sektorze (2003) były 2,5 razy większe niż w przemyśle motoryzacyjnym i w przemyśle nowych technologii. Średnia wartość dodana sektora do PKB UE wyniosła 2,6% (2003) (więcej niż w sektorze nieruchomości, przemyśle chemicznym, przemyśle tekstylnym). Najwyższe wskaźniki (powyżej 3%) przypadają na Francję, Wielką Brytanię, Norwegię, Finlandię i Danię (sektor kreatywny ma największe znaczenie w Skandynawii i Finlandii). Polska w tym zestawieniu wypada słabo (1,2%), nawet w porównaniu z innymi państwami Europy Środkowej – Czechy: 2,3%, Słowacja: 2%, Słowenia: 2,2%, Estonia: 2,3%, Litwa: 1,7%, Łotwa: 1,6%, Rumunia: 1,4%, Bułgaria: 1,2%. Sektor kultury okazuje się także znaczącym pracodawcą – 3,1% pracujących w UE. Co więcej, zatrudnienie w tym sektorze wzrosło (2002-2004) o 0,88% podczas gdy ogólny wskaźnik zatrudnienia w UE spadł w tym okresie. W Polsce łączne zatrudnienie w kulturze i turystyce kulturowej oszacowano na 1,9% ogólnego zatrudnienia.

<sup>9</sup> Decyzja Parlamentu Europejskiego i Rady ustanawiająca program „Kultura 2000” z dn. 14 lutego 2000 r. (508/2000/WE).

<sup>10</sup> The Economy of Culture in Europe. Report prepared for the European Commission (Directorate General Education and Culture), KEA, October 2007.

## **Fundusze Strukturalne**

Dość długo trwało także zanim kultura jako osobny obszar interwencji pojawił się w regulacjach Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego. Dopiero perspektywa finansowa 2007-13 uwzględniła projekty inwestycji w kulturę, takie jak ochrona i promocja dziedzictwa kulturowego oraz rozwój infrastruktury kulturalnej, wspierające rozwój społeczno-gospodarczy, zrównoważoną turystykę i wzrost atrakcyjności regionu, jak również stanowiące wsparcie udoskonalenia usług kulturalnych o wysokiej wartości dodanej<sup>11</sup>. Poprzednia perspektywa finansowa 2000-2006 uwzględniała działania w sferze kultury tylko w połączeniu z turystyką, z naciskiem na tą ostatnią. Nowe zapisy dot. funduszy strukturalnych pozwalają na szersze wykorzystanie tych środków na rzecz kultury, która sama w sobie jest traktowana jako dziedzina, która wpływa na spójność społeczno-ekonomiczną regionów.

## **Komunikaty Komisji Europejskiej**

Rolę kultury w budowaniu spójności ekonomicznej regionów podkreśla **Komunikat Komisji dot. polityki spójności i roli miast**<sup>12</sup>. Miasta stanowią podstawę rozwoju Unii Europejskiej. Są ośrodkami przyciągającymi inwestycje i dającymi zatrudnienie. Aby utrzymać ich atrakcyjność w tym zakresie konieczne jest zwrócenie uwagi na następujące, podstawowe kwestie: dostępność miasta i transport, dostępność usług (ze szczególnym uwzględnieniem nowych technologii), środowisko naturalne i fizyczne oraz kulturę.

Zdaniem autorów dokumentu kultura może stanowić podstawę strategicznego planowania rozwoju i regeneracji miasta. Polityka kulturalna promująca żywą kulturę, oparta na odpowiedniej infrastrukturze powoduje wzrost atrakcyjności miasta dla mieszkańców, pracowników, biznesu, turystów. Zwiększa poczucie dumy przynależności. Wpływa na kreowanie tożsamości. Nie tylko prace renowacyjne i rewitalizacyjne, ale także oferta kulturalna miasta może znacząco zmienić jego postrzeganie i wypromować nową jakość, nową markę miejscowości. Nie należy także zapominać o znaczącej roli działalności

---

<sup>11</sup> Rozporządzenie nr 1080/2006 Europejskiego Parlamentu i Rady z dn. 5 lipca 2006 dotyczące Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego i uchylające Rozporządzenie nr 1783/1999 dot. EFRR.

<sup>12</sup> Komunikat Komisji do Rady i Parlamentu dn. 13 lipca 2006. Polityka spójności i miasta: wkład miast we wzrost i zatrudnienie w regionach KOM(2006) 385 f wersja ostateczna.

kulturalnej w dialogu międzykulturowym w coraz bardziej zróżnicowanych pod względem ludzkim miastach oraz przemysłach kultury i turystyce kulturalnej.

O zmianie myślenia o kulturze na poziomie europejskim świadczy obecnie **Komunikat Komisji dotyczący Europejskiej agendy kultury w dobie globalizacji świata**<sup>13</sup>.

Przewodniczący Komisji Europejskiej, José Manuel Barroso w dniu przyjęcia Komunikatu powiedział "kultura i kreatywność to ważne czynniki rozwoju osobistego, społecznej spójności i wzrostu gospodarczego. Dzisiejsza strategia promująca międzykulturowe zrozumienie potwierdza miejsce kultury w samym sercu naszych działań".

Cele Europejskiej Agendy dla Kultury zostały zdefiniowane jako:

- propagowanie różnorodności kulturowej i dialogu międzykulturowego;
- propagowanie kultury w celu pobudzania kreatywności w ramach strategii lizbońskiej na rzecz wzrostu gospodarczego i zatrudnienia;
- propagowaniu kultury jako istotnego elementu w stosunkach międzynarodowych Unii.

W tekście dokumentu zwraca uwagę fakt, że nie odwołuje się on w zasadzie bezpośrednio do dziedzictwa kulturowego ani nawet sztuki. Tym razem postawiono na inne aspekty działalności kulturalnej, co nie oznacza odcięcia się od tradycyjnie pojmowanego sektora, który również może wpływać na realizację powyższych celów. Agenda stara się o podniesienie znaczenia kultury w politykach unijnych i zwrócenie uwagi na szeroką rolę, jaką kultura może odgrywać. Istnieje szansa, że dzięki zaproponowanej tzw. otwartej metodzie koordynacji<sup>14</sup> państwa członkowskie będą czuły się zobowiązane do uwzględniania realizacji powyższych celów w swojej polityce. Jak wspomniano w raporcie „The Economy of Culture in Europe” kultura i sektor kreatywny przyczyniają się do tworzenia miejsc pracy, tworzenia PKB oraz stymulowania wzrostu gospodarczego. Kreatywność będąca podstawową cechą szeroko rozumianego sektora kultury. Jednocześnie to podstawa innowacyjności społecznej i technologicznej przez co pobudza wzrost, konkurencyjności i tworzenie miejsc pracy. Komunikat uwzględnia następujące cele szczegółowe:

- „propagowanie kreatywności w kształceniu dzięki udziałowi sektora kultury w budowaniu potencjału kultury jako konkretnego wkładu/narzędzia kształcenia

---

<sup>13</sup> Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego oraz Komitetu Regionów z dn. 10 maja 2007. Komunikat dotyczący Europejskiej agendy kultury w dobie globalizacji świata. KOM (2007) 242 wersja ostateczna

<sup>14</sup> Otwarta metoda koordynacji to udoskonalona metoda nieformalnej i niezobowiązującej koordynacji polityk krajowych państw członkowskich polegająca przede wszystkim na wymianie informacji i dobrych praktyk. Metoda ta nie przewiduje sankcji za brak rezultatów. Działa jedynie w oparciu o presję pozostałych państw i niechęć państw do bycia „najgorszym”.

ustawicznego i propagowania kultury i sztuki w kształceniu formalnym i nieformalnym (w nauce języków);

- propagowanie budowania potencjału w sektorze kultury poprzez wspieranie szkolenia pracowników sektora kultury z umiejętności zarządzania, przedsiębiorczości, znajomości europejskiego wymiaru/działań rynkowych i rozwoju innowacyjnych źródeł finansowania (w tym sponsoringu) i poprawy ich dostępności;
- tworzenie kreatywnych partnerstw między sektorem kultury a innymi sektorami (technologie informacyjno-komunikacyjne, badania, turystyka, partnerzy społeczni itd.) w celu wzmocnienia społecznego i gospodarczego wpływu inwestycji w kulturę i kreatywność, w szczególności w odniesieniu do propagowania wzrostu gospodarczego i tworzenia miejsc pracy oraz rozwoju i zwiększania atrakcyjności regionów i miast.<sup>15</sup>

W podobnym duchu przedstawia się Rezolucja Rady Europejskiej<sup>16</sup> przyjmującej Komunikat i jej Konkluzje<sup>17</sup>, które wspominają o konieczności wykorzystania wzajemnych związków między kulturą i edukacją, dołożeniu starań, aby zapewnić możliwości kształcenia osobom z sektora kultury i kreatywnego oraz tworzeniu środowiska sprzyjającego rozwojowi branży kultury i branży twórczej. Tak też zaplanowano plan pracy Rady na lata 2008-2010.

## **Europejskie Stolice Kultury**

Zmianę myślenia o kulturze i jej roli pokazuje ewolucja tytułu Europejskiej Stolicy Kultury, najbardziej rozpoznawalnego działania Unii Europejskiej w sferze kultury. Europejskie Stolice Kultury (do 2000 r. Europejskie Miasta Kultury) to inicjatywa Wspólnot z 1985 r., którego celem była promocja kultury miasta i regionu, promocja bogactwa i różnorodności kultur europejskich oraz wzajemne poznanie. Początkowo tytuł oznaczał jedynie konieczność przygotowania 12 miesięcznego programu wydarzeń artystycznych i kulturalnych w danym mieście, na wsparcie czego miasto otrzymywało ze strony UE stosunkowo nieduży grant. Tak więc pierwsze Europejskiej Stolice to przede wszystkim duże festiwale kulturalne organizowane przede wszystkim w miastach ważnych dla kultury europejskiej. Pierwsza Stolica to Ateny (1985), następnie Florencja, Amsterdam, Berlin, Paryż. Fakt, że w oficjalnych dokumentach dotyczących Stolic nie pojawiły się zapisy

<sup>15</sup> Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego oraz Komitetu Regionów z dn. 10 maja 2007. Komunikat dotyczący Europejskiej agendy kultury w dobie globalizacji świata. KOM (2007) 242 wersja ostateczna

<sup>16</sup> Rezolucja Rady z dnia 16 listopada 2007 r. dotyczącej europejskiego planu działań na rzecz kultury (2007/C 287/01)

<sup>17</sup> Konkluzje Rady i przedstawicieli rządów państw członkowskich zebranych w Radzie w sprawie planu prac w dziedzinie kultury na lata 2008–2010 (2008/C 143/06)

dotyczące aspektów ekonomicznych i społecznych obchodów nie oznacza, że koordynatorzy w poszczególnych miastach nie zaczęli wykorzystywać tytułu i związanych z nim projektów do zmiany sytuacji społeczno-gospodarczej miasta. Pierwszym miastem, które w ten sposób wykorzystało tytuł Europejskiej Stolicy Kultury było Glasgow w 1991 r.. Do dziś jest to sztandarowy przykład wykorzystania kultury (m.in. budowa sali koncertowej i innej przestrzeni dla potrzeb sztuki i kultury) do rewitalizacji upadającego miasta przemysłowego. Podobnie swoją szansę wykorzystało francuskie Lille w 2004.

Z czasem zmieniło się także podejście do Europejskich Stolic po stronie unijnej. Zmieniono przede wszystkim zasady przyznawania tytułu (ocena przez panel międzynarodowy z ekspertami typowanymi przez instytucje unijne). Po drugie zmianie uległa filozofia samego tytułu. Już sam wniosek aplikacyjny o tytuł pokazuje, że nie tylko istotne są wydarzenia kulturalne ale także miejsce kultury w długofalowej strategii rozwoju miasta. Ważne jest współdziałanie decydentów z różnych dziedzin (np. wydziały urzędu miasta odpowiedzialne za transport, rozwój lokalny, promocję itp.) oraz dialog z mieszkańcami.

Jedno z polskich miast będzie nosiło ten tytuł w 2016 r. Już teraz widoczne jest coraz większe przygotowanie do konkursu, które ministerstwo ma ogłosić pod koniec bieżącego roku. Większość dużych miast Polski zamierza stanąć w szranki o tytuł i nagrodę Meliny Mercuri (1,5 mln euro). Jest to niepowtarzalna szansa, aby nadać kulturze znaczenie na poziomie lokalnym i wykorzystać ją do generowania wzrostu oraz jako narzędzie rozwiązywania problemów społecznych.

## **Konkluzje**

W ostatnim czasie nastąpiła znacząca aktywizacja działań Komisji Europejskiej oraz Rady w sferze kultury. Opracowanie dotyczące znaczenia kultury dla gospodarki legitymizuje szersze uwzględnienie kultury w programach i funduszach poświęconych spójności i wzrostowi gospodarczemu. Nie do przecenienia może być także wpływ kultury na realizację strategii lizbońskiej.

Polska bierze udział w spotkaniach grup roboczych w ramach Otwartej Metody Koordynacji (grupa ds. mobilności, przemysłów kultury, muzeów, edukacji i kultury oraz statystyki). Czy jednak strategia rozwoju kultury w Polsce (jeśli taki dokument istnieje i jest realizowany) uwzględnia najnowsze trendy w Europie? Czy powstaje w Polsce program wspierania przemysłów kultury – czy dostrzega się ich znaczenie dla rozwoju kultury w Polsce?

Znaczenie sektora kultury i przemysłów kreatywnych w Polsce, jeśli chodzi o wartość dodaną do PKB, jak już powiedziano, jest niskie na tle innych krajów Europy. Sektor ten wydaje się niedoceniany jeśli chodzi generowanie rozwoju i w związku z tym dopiero powoli rozwija się myślenie strategiczne o kulturze i jej roli w budowaniu rozwoju. Jak stwierdzono w Strategii Lizbońskiej, Europa jest w stanie konkurować z resztą świata jedynie jeśli stworzy obszar o wysokiej innowacyjności i kreatywności. Takimi cechami charakteryzuje się szeroko rozumiana kultura.