

JERZY ŁYSIŃSKI*

Reforma w publicznym sektorze kultury w Polsce – szansa czy zagrożenie?

Słowa kluczowe: reforma sektora kultury, kultura, zarządzanie, dotacja publiczna, sponsoring, marketing

Streszczenie: Profesor Jerzy Hausner, były minister rządu RP i ekspert Ministra Kultury jest autorem projektu reformy w sektorze kultury w Polsce. Według Jerzego Hausnera ograniczenia dotacji publicznych w kulturze i wzrost znaczenia form organizacyjnych – skoncentrowanych na prywatnych źródłach finansowania – są obecnie w Polsce koniecznością. Zdaniem J. Hausnera działalność artystyczna i kulturalna, która opiera się na trwałych źródłach finansowania publicznego powinna zostać ograniczona. Autor nie podziela tego punktu widzenia i uważa, że orientacja prorynkowa w kulturze w Polsce jest obecnie wystarczająca, a schlebianie gustom i likwidacja tradycyjnych barier pomiędzy kulturą masową a elitarną są raczej rezultatem częściowej komercjalizacji instytucji artystycznych w Polsce.

Problemy związane z zarządzaniem kulturą w sektorze państwowym i samorządowym należą od wielu lat do szczególnie kontrowersyjnych tematów debaty publicznej w Polsce. W czasach centralnie zarządzanej gospodarki kultura stanowiła niemal wyłączną domenę oddziaływania państwa, zarówno w sensie wpływu na ekonomiczne aspekty jej funkcjonowania, jak i możliwości kształtowania treści w duchu obowiązującej ideologii, bądź cenzury niepożądanych zjawisk. W tym drugim przypadku socjalistyczne państwo, zwłaszcza u schyłku swojego istnienia, odnosiło szereg spektakularnych porażek. Autorzy transformacji ustrojowej 1989 roku musieli się jednak zmierzyć z w pełni upaństwowionym modelem kultury.

* Dr Jerzy Łysiński – adiunkt w Katedrze Zarządzania Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie.

Obecnie, przyglądając się rynkowi mediów, prasy, licznym firmom fonograficznym i prywatnym kinom trudno uwierzyć, że dwie dekady wcześniej państwo skutecznie zawłaszczало te wszystkie formy działań kulturalnych. Warto tutaj wspomnieć, że same, w pełni sprywatyzowane wydawnictwa w 2002 roku wypracowały 0,5% PKB – 3865,6 miliona złotych, podczas gdy wydatki budżetu państwa i samorządów na kulturę w tym roku wynosiły odpowiednio 1077 miliona złotych i 2608 miliona złotych (*Założenia*, 2004, s. 71). Skala przeprowadzonych zmian własnościowych wydaje się zatem dosyć duża, a udział państwa w finansowaniu kultury nie odbiega od średniej europejskiej, biorąc pod uwagę relację wydatków do PKB (w tym rankingu Polska ustępuje Francji, Estonii i Danii, nieznacznie wyprzedzając Hiszpanię, Finlandię czy Niemcy) (Łysiński, 2007, s. 38–39). Pomimo tak daleko idących przeobrażeń w dziedzinie rozwoju sektora kulturalnego, forma, struktura i finansowanie tej dziedziny życia społecznego są źródłem nieustannej krytyki z punktu widzenia ekonomicznego myślenia w kategoriach efektywności. Króluje sposób myślenia, który zreformowane obszary kultury, tzw. przemysły kultury, zdaje się wyłączać z dyskusji o kondycji kultury, tworząc wrażenie, że w sektorze zdecydowanie dominuje obecność państwa, a 20 lat działań w tej sferze nie zmieniło niczego istotnego. Profesor Jerzy Hausner, ekonomista i były minister, reprezentujący Katedrę Gospodarki i Administracji Publicznej UE w Krakowie używa w tym kontekście pojęcia „skansenizacji”, jako określenia zachowawczego, nierozwojowego sposobu zarządzania publicznymi dziedzinami kultury w Polsce (Krupiński, 2009, s. 3).

Profesor Jerzy Hausner jest obecnie ekspertem Ministerstwa Kultury, którego zadaniem było opracowanie diagnozy, dotyczącej finansowania i zarządzania w sferze kultury. W ogólnym zarysie diagnoza ta opiera się na przeświadczeniu o wysokim stopniu strukturalnej i ekonomicznej niewydolności tzw. instytucji kultury, organizacyjnych form prawnych działających w oparciu o ustawę o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej. Według prof. Hausnera „trzeba napisać całkiem nową ustawę o działalności kulturalnej [...]. Sednem nowego podejścia jest założenie, że działalność kulturalną może prowadzić każdy podmiot prawny. Czyli, że instytucja kultury może być samorządowa, czyli publiczna, prywatna, ale także obywatelska, społeczna. Tym samym dopuszczane są do prowadzenia działalności kulturalnej, finansowanej ze środków publicznych różne formy prawne”. Szczególnym przykładem anachronicznej struktury wydaje się autorowi diagnozy teatr – „Generalnie trzeba odejść od koncepcji teatru, który jest publicznym zakładem pracy, bo ona w kategoriach ekonomicznych, ani artystycznych nie przystaje do obecnego czasu” (Krupiński, 2009, s. 3).

Istotnie, analizując tło funkcjonowania instytucji zwanych z angielska Performing Arts (teatry, w tym muzyczne, orkiestry symfoniczne), można dojść do wniosku, że zasady rządzące funkcjonowaniem tych organizacji urągają wszelkiemu racjonalnemu myśleniu w kategoriach ekonomicznej efektywności. Jak pisze wybitny niemiecki znawca ekonomiki kultury Peter Benedixen, ten sposób produk-

cji „przeciży wszelkim warunkom rentownej produkcji przemysłowej [...], żaden zakład przemysłowy stosujący podobną strategię nie przetrwałby długo na rynku. Istotnym dylematem brakującego popytu na PA pozostaje przy tym żądanie efektu artystycznego, który nie finansuje się przez wypłacalność i gotowość płatniczą publiczności, a więc poprzez rynek, ponieważ oczekiwania przeżyć artystycznych dają powielić się tylko w ograniczonej ilości (adekwatnie do pojemności pomieszczeń w miejscu organizowanych przedstawień)” (Benedixen, 2001, s. 157). Ciekawe badania w tym zakresie w latach sześćdziesiątych ubiegłego wieku przeprowadziło dwóch wybitnych ekonomistów – William J. Baumol i William G. Bowen. Ich teoria zwana „chorobą kosztów” tłumaczyła nieproporcjonalnie większy wzrost kosztów orkiestr i teatrów w długim okresie w relacji do wzrostu kosztów gospodarki jako całości. Według badaczy winę ponosi anachroniczny sposób produkcji artystycznej, oparty jedynie na tradycyjnych usługach świadczonych przez aktorów. W tym przypadku nie znajdują zastosowania różnego rodzaju udogodnienia techniczne, które redukowałyby koszty pracy (tak jak np. w przemyśle). Forma spektaklu Szekspira czy partytura symfonii albo opery pozostaje przecież niezmienna niezależnie od miejsca i czasu wykonania i nie zostawia żadnej szczególnej możliwości redukcji nakładu pracy aktorów i związanych z tym kosztów (Baumol, Bowen, 1966). Ta ekonomiczna niewydolność instytucji PA tłumaczy fakt, że w historii Europy finansowanie kultury artystycznej związane było z mecenatem publicznym.

Problemy związane z funkcjonowaniem teatru jednak wcale nie zniknęły wraz z rozwojem postępu cywilizacyjnego. W szczególnych typach teatru – zwłaszcza w teatrach muzycznych – duża kosztochłonność – była jest i będzie stanowić ważny problem ekonomiczny, niezależnie od prywatnej czy publicznej formy organizacyjnej sceny. Problemem jest nie tylko dawny repertuar. Przecież również współcześni dramaturdzy czy kompozytorzy nie piszą dzieł, biorąc szczególnie pod uwagę ekonomiczne uwarunkowania – gdyby tak było nie powstałaby większa część twórczości Krzysztofa Pendereckiego, lubiącego monumentalne formy oratoryjne. Jak pisze Peter Benedixen, ukształtowany w XIX wieku ideał doskonałości artystycznej zaowocował powstaniem regularnie pracujących orkiestr pod kierownictwem dyrygenta. Ten typ działania umożliwia wypracowanie perfekcyjnego brzmienia i zgrania zespołu. W przypadku regularnej, codziennej działalności artystycznej, realizowanej pod kierownictwem przełożonego, trudno mówić o archaicznym modelu zakładu pracy, niesprzyjającym działalności związanej ze sztuką. System zatrudniania artystów na podstawie umowy o pracę rozwija się w wielu krajach europejskich z bliskimi nam kulturowo Niemcami i Włochami na czele. Problemy związane z ekonomicznymi aspektami życia teatru nie są zatem specjalnością polskiego „skansenu”. Oczywiście kodeks pracy narzuca pewne regulacje, które nie zawsze sprawdzają się w praktyce życia teatralnego i tu otwiera się pole do stworzenia pewnych szczególnych zapisów dla pracowników artystycznych. Problemy tego typu są jednak świetnie rozwiązywane w obrębie reżimu kodeksu

pracy w takich krajach, jak np. Niemcy (Bolwin, 2003, s. 23). Specyfika wysokich kosztów stałych, o które obwiniane są instytucje kultury, jest zatem czymś dosyć naturalnym w sytuacji świadczenia usług osobistych, porównywalnym do sytuacji w szkolnictwie wyższym czy służbie zdrowia (Baumol, 2006). Nikt jednak nie proponuje merytorycznego uzdrowienia tych sfer poprzez zatrudnianie lekarzy czy profesorów na podstawie umowy o dzieło, gdyż etaty umożliwiają „przejadanie” budżetów tych instytucji. Można także domniemywać, że w sytuacji likwidacji umów o pracę w branży artystycznej wzrosną koszty innego typu umów cywilnych ze względu na konieczność refundacji utraconych przez artystów składek na ubezpieczenia społeczne, opłacanych przez pracodawcę.

Ciekawe jest również to, że status instytucji kultury, zapewniający pewną stabilność finansowania i etaty, wydaje się atrakcyjny dla wielu stowarzyszeń kulturalnych. Spektakularne tego przykłady dostarcza praktyka przekształceń prywatnych teatrów w instytucje kultury, jak np. w przypadku Teatru KTO w Krakowie. Zdaniem Anety Szylak, dyrektorki Instytutu sztuki „Wyspa” w Gdańsku, organizacje trzeciego sektora w większości „żyją od grantu, tracąc wartościowych ludzi, którzy nie mogą tkwić w nieustającym wolontariacie” (Pawłowski, 2009). Propozycja równego traktowania wszystkich podmiotów kultury w ubieganiu się o dotacje stawia de facto wszystkie podmioty na rynku wobec tego rodzaju problemów. Tak właściwie wygląda propozycja swobody przedmiotowego lub podmiotowego dotowania instytucji kultury przez samorządy. Według J. Hausnera „po stronie instytucji kultury musi to oznaczać przyjęcie 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”.

Jerzy Hausner zarzuca też dotychczasowemu modelowi finansowania kultury, podatność na tworzenie relacji klientelistyczno-paternalistycznych pomiędzy instytucjami kultury a organizatorami. Brak ostrych miar oceny efektywności instytucji kultury umożliwia według Hausnera wyzyskiwanie przez instytucje kultury formalnych i nieformalnych kontaktów ze zwierzchnikami do osiągnięcia zbyt korzystnej sytuacji przetargowej w ustalaniu budżetu. Rysuje się tutaj wątpliwość, czy takie zobiektywizowane miary są stosowane obecnie przy przyznawaniu samorządowych grantów dla wszystkich organizacji kulturalnych na rynku. Nic przecież nie stoi na przeszkodzie, aby zobiektywizowane reguły wprowadzić do finansowania instytucji kultury choćby od dziś. Problem jednak polega na tym, że są one bardzo trudne do opracowania. Profesor Jerzy Hausner wierzy w to, że „nowy system wymusi po pierwsze ustawowo zdefiniowane standardy, które wiążą się z prowadzeniem konkretnej działalności – teatralnej, muzealnej itp., po wtóre – opracowane przy udziale danych środowisk zobiektywizowanych kryteriów oceny” (Hausner, 2009, s. 4). Kryteria te od wielu lat stanowią źródło licznych dyskusji w środowiskach związanych z zarządzaniem kultury i jak do tej pory nie udało się znaleźć ta-

kiej metody ich opracowania, która nie budziłaby kontrowersji. Ciekawy, prosty zestaw kryteriów obowiązuje instytucje brytyjskie – „zdecydowana większość musi wykazać się, że: ich działalność kulturalna jest na najwyższym poziomie, osiągają swoją docelową liczbę uczestników i publiczności, osiągają swoje cele w obszarach edukacji, pracy z młodzieżą, mniejszościami narodowymi itp., osiągając założony poziom dochodów – np. od sponsorów” (Geoffrey, 2009, s. 107). Jak twierdzi Geoffrey Brown – „nie należy przez to rozumieć, że monitorowanie wydajności kultury jest łatwe – wciąż trwa dyskusja, jak robić to najlepiej i w jaki sposób wypracować odpowiednie wskaźniki wydajności i inne narzędzia pomiaru dla sektora kultury”. Obecnie organizatorzy instytucji kultury w Polsce korzystają z bardzo rozbudowanej sprawozdawczości instytucji kultury, obejmującymi podobne dane jak te wymagane w Wielkiej Brytanii i w oparciu o nie i plan przedstawiony przez instytucje konstruują budżet. Trudno się zatem pogodzić z argumentem, że budżety instytucji kultury biorą się z „kapelusza”. Porównując niektóre wskaźniki, polskie instytucje kultury sytuują się nawet wyżej niż np. teatry niemieckie osiągające mniejsze wpływy z tzw. działalności pozabudżetowej (Bloch, 2003, s. 16). Istnieje jednak szereg zjawisk występujących w kulturze z trudem poddających się badaniom efektywności. W jaki sposób obiektywnie zmierzyć poziom artystyczny instytucji? (recenzje? frekwencja?). Istniejące w Polsce wskaźniki oceny efektywności kultury z trudem radzą sobie z tym zjawiskiem. Można wymyślić szereg sytuacji, w których opinie czy recenzje odzwierciedlają tylko środowiskowe powiązania instytucji kultury, a frekwencja mierzona w liczbach nie zawsze odzwierciedla poziom artystyczny spektaklu czy koncertu (będąc np. uzależniona od warunków lokalowych). Nawet bardziej „ostre” wskaźniki mogą prowadzić do szeregu przekłamań. Jednym z nich jest np. aktywność instytucji kultury mierzona ilością przedsięwzięć przez nią organizowanych. W takich wypadkach bardzo często okazuje się, że największą aktywnością charakteryzują się instytucje o najniższym budżecie! Rozwiązanie jest proste – instytucje te angażują się w organizowanie najprostszych i najtańszych form działalności. W związku z tym, że np. działalność muzyczna nie ma jakiś typowych standardowych usług, za koncert można uważać zarówno recital fortepianowy, występ kwintetu smyczkowego, jak i *Symfonię Tysiąca* Mahlera, (w której występuje – zgodnie z nazwą – 1000 wykonawców). Może się zatem zdarzyć, że teatr wykonujący ambitne, kosztochłonne i pracochłonne dzieła może być uznany za mniej aktywny niż scena żyjąca z wielu małych niskoobsadowych spektakli dla dzieci. Ocena instytucji kultury musi mieć zatem do pewnego stopnia charakter opisowy, odwołujący się np. do artystycznej rangi wykonawców bądź prezentowanego dzieła. Czysto rachunkowe oceny są tutaj zatem dość zawodne.

Pozostaje zatem pytanie, czy władze publiczne zgodnie z deklaracjami profesora Hausnera dostaną faktycznie bardzo ostry i precyzyjny instrument, umożliwiający właściwą ocenę teatrów czy filharmonii? Zapowiadana swoboda w przyjmowaniu podmiotowej lub przedmiotowej formy oceny instytucji przez samorządy każe pa-

trzeć na to raczej pesymistycznie. Już obecnie w sferze dotowania kultury poprzez granty samorządowe daje się zauważyć brak ostrości kryteriów i uznaniowość. Samorządy często nie określają precyzyjnie kryteriów, ograniczając się np. do stwierdzenia, że będą dotowane „ciekawe inicjatywy”. Nie ulega wątpliwości, że za wieloma „ciekawymi projektami” kryją się rozmaite sympatie i powiązania. Reforma profesora Hausnera w większym stopniu może zatem otworzyć pole urzędniczej omnipotencji, hamowanej obecnie przez ustawowe zobowiązania władz publicznych wobec instytucji kultury. Wprawdzie profesor Hausner zarzeka się, „że 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” (Hausner, 2009, s. 5). W praktyce życia kulturalnego, w dużym stopniu opartego na ocenach estetycznych trudno jednak o znalezienie takich kryteriów, które choć w części nie odnosiłoby się do uznaniowości – typowym przykładem może być uznanie Tadeusza Kantora za przeciętnego twórcę przez jednego z działaczy samorządowych Małopolski. W jaki sposób udowodnić, że Tadeusz Kantor „wielkim artystą był”? Odpowiedź na to pytanie ma zasadniczy wpływ na to, czy powstanie nowoczesne centrum dokumentacji jego sztuki. W jaki sposób skwantyfikować Tadeusza Kantora, aby jasno, czarno na białym orzec, że warto ponieść na centrum jego imienia pewne wydatki z budżetu publicznego? Dopóki choć cień takiej „ocenneści” towarzyszyć będzie decyzjom urzędników – możliwe będą także tak charakterystyczne dla Polski manipulacje przy podziale środków.

Według profesora Hausnera „instytucje preferują najczęściej ocenę według – na ogół niewymiernych i swobodnie dobranych – kryteriów artystycznych (różne nagrody, wyróżnienia, opinie)”. Nie da się ukryć, że ta forma oceny instytucji ma swoje znaczenie i uzasadnienie. Przecież statutowym celem instytucji kultury jest przeważnie „systematyczne podnoszenie poziomu i kształtowanie kultury społeczeństwa” i zdaje się, że z tej działalności w sposób szczególny powinna być rozliczana. Według profesora Hausnera w zarządzaniu instytucjami kultury daje się dostrzec awersję do wszelkich form komercjalizacji. Jednocześnie ekspert Ministerstwa Kultury uważa, że misja teatru w Polsce polega na dostarczaniu rozrywki przeciętnemu widzowi, przy zastosowaniu mieszanego repertuaru. Kryje się tutaj pewna sprzeczność, którą z łatwością wyłapałoby kulturoznawcy. Otóż istnieje pewna korelacja pomiędzy komercjalizacją a spłyceciem repertuaru. W tym kontekście często mówi się o tzw. homogenizacji kultury, czyli łączeniu jej wyższych i niższych aspektów, celem pozyskania szerszej widowni. Ryzykowne poszukiwania czy „ambitne zamierzenia artystyczne”, których domaga się profesor Hausner od teatrów są absolutnie sprzeczne z komercjalizacją. Spłycecie form obcowania ze sztuką to w dużym stopniu właśnie efekt komercjalizacji. Stąd takie sukcesy finansowe odnoszą różnego rodzaju publiczne teatry bulwarowe prezentujące rozma-

ite farsy. Tutaj tkwi także fenomen finansowego powodzenia Piotra Rubika. Ambitne zamierzenia artystyczne zbyt często wiążą się z wysokimi kosztami i dużym ryzykiem. Odbywając staż w Narodowym Teatrze Starym mogłem się naocznie przekonać, że eksploatacja wspaniałego *Fausta* Goethego w reżyserii Jarockiego musiała być zawsze – ze względu na koszty – „zrównoważona” spektaklami przynoszącymi mniejszy deficyt. Analizując w swojej rozprawie doktorskiej stopień komercjalizacji filharmonii w Polsce mogę stwierdzić, że wiele z nich zreczenie korzystało z tego narzędzia, znajdując dobre proporcje pomiędzy wymogami rynku a misją kulturalną, do której były zobowiązane. Ów mieszany program to właśnie sposób na pogodzenie tych sprzeczności. Formułę taką realizował wybitny dyrektor Teatru Polskiego Arnold Szyfman, mając w swoim teatralnym „portfelu” mniej i bardziej komercyjne propozycje, co umożliwiała tej scenie ekonomiczną egzystencję i rozwój artystyczny.

Jerzy Hausner krytykując działania marketingowe instytucji artystycznych zwraca uwagę, że proponowane przez nie ceny biletów „są ustalane na zasadach historycznych i zwyczajowych” (Hausner, 2009, s. 7). Analizując kwestię cen biletów w filharmoniach polskich odkryłem dosyć czytelną strategię cenową tych instytucji, polegającą na dużym zróżnicowaniu oferty w zależności od rodzaju imprez. Wykazałem także korelację pomiędzy cenami biletów a PKB per capita w regionie, co wskazuje na czujne obserwowanie rynku przez te instytucje kultury. Swoje badania poparłem wywiadami z biurami organizacji widowni, z których wynikało, że ich pracownicy w dużym stopniu potrafią rozeznaczyć możliwości finansowe klienteli. Z drugiej strony, szereg ogólnopolskich badań wskazuje na duże problemy związane z cenową dostępnością instytucji kultury (Łagodziński, Panek, Czapiński, 2006, s. 73). Biorąc pod uwagę misyjne ograniczenia, związane z obowiązkiem udostępnienia kultury szerokim kręgom społecznym, możliwości zwiększenia wpływów z biletów są dosyć niewielkie.

Reforma profesora Hausnera w praktyce oznacza odebranie części środków istniejącym instytucjom kultury i powierzenie ich innym podmiotom rynku kulturalnego. W założeniu ma to służyć większej konkurencji pomiędzy organizacjami kulturalnymi. W rzeczywistości narusza niezwykle ważną dla kultury zasadę stabilnego finansowania, umożliwiającą długookresowe planowanie. Można sobie przecież wyobrazić sytuację opery lub teatru dramatycznego, która przegrywa konkurs na dofinansowanie i przez 3 lata pozostaje bez wsparcia publicznego. W praktyce taka instytucja po roku straciłaby rację bytu. Postulowane przez Jerzego Hausnera przeobrażenie takiej instytucji w spółkę pracowniczą jest mało realne. W historii krakowskiego środowiska muzycznego znany jest casus Orkiestry Polskiego Radia w Krakowie, która na wniosek Prezesa Radiokomitetu przeobraziła się w Spółkę z gwarancją zleceń ze strony Polskiego Radia. Obietnica zdezaktualizowała się wraz ze zmianą na stanowisku Prezesa. Znany zespół zakończył swoje istnienie po kilku latach wegetacji w ramach spółki. Można się obawiać, że każde polityczne przesilenie w samorządzie miałoby wpływ na preferencje finansowania róż-

nych organizacji kulturalnych w zależności od sympatii politycznych. Umocowanie instytucji kultury w polskim ustawodawstwie chroni ją przed tak radykalnymi niespodziankami. Wydaje się również, że pomysł rad nadzorczych instytucji kultury może znaleźć swoje nieoczekiwane zastosowanie, jako miejsce „zagospodarowania” fachowych kadr partyjnych, podobnie jak ma to miejsce w spółkach z udziałem skarbu państwa. Nie wydaje się bowiem, aby zasada tzw. „długiego ramienia”, cechująca system zarządzania środkami publicznymi przeznaczonymi dla kultury, oparta na pracy społecznej członków Brytyjskiej Rady Sztuki, znalazła w Polsce zastosowanie.

Wczytując się w postulowane przez prof. Hausnera rozwiązania można dojść do wniosku, że wiele z nich mogłoby być zrealizowane w oparciu o istniejący stan prawny. Do postulatów takich zaliczyć można wprowadzenie kontraktu menedżerskiego. Teoretycznie jest on również dopuszczalny przez ustawę o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej. W praktyce jego zastosowanie jest bardzo ograniczone. Kontrakt menedżerski w istotny sposób ogranicza pole działania organizatora instytucji publicznej, nakładając na niego obowiązki w zakresie dotrzymania uprzednio ustalonych warunków finansowych. W sytuacji budżetu publicznego, niezwykle narażonego na coroczne fluktuacje – związanie wieloletnią obietnicą finansowania instytucji na określonym poziomie – jest o wiele mniej korzystne niż powołanie dyrektora z możliwością corocznego wpływu na określenie wysokości budżetu instytucji kultury.

Istnieje również możliwość powierzenia zarządzania instytucji kultury osobie prawnej – np. stowarzyszeniom. Fakt, że mechanizm ten nie został prawdopodobnie dotychczas wykorzystany – świadczy o tym, że organizacje III sektora nie czują się wystarczająco silne, aby sprostać zadaniom realizowanym przez instytucje kultury. Wydaje się, że przetestowanie takiego rozwiązania pokazałoby jasno, czy potencjał organizacyjny III sektora sprostałby oczekiwaniom Jerzego Hausnera w zakresie realizacji misji kulturalnej. W projekcie reformy profesora Hausnera niepokoi także rezygnacja ze współfinansowania przez państwo pewnych instytucji kultury. Według Jerzego Hausnera – „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” (Hausner, 2009, s. 5). System współfinansowania przez państwo części instytucji kultury był inicjatywą ministra Waldemara Dąbrowskiego, zainspirowaną modelem niemieckim. Biorąc pod uwagę fakt, że polityka kulturalna Niemiec prowadzona jest praktycznie w oparciu o państwa związkowe (landy) – system zainicjowany przez ministra Dąbrowskiego w dużym stopniu przypominał praktykę finansowania kultury w landach niemieckich. Sam minister Dąbrowski wyraził to dobitnie w jednym z wystąpień:

„Przyglądamy się doświadczeniom innych krajów, interesujące wydaje się rozwiązanie niemieckie, gdzie samorząd prowadzący teatr może liczyć na wsparcie finansowe okolicznych gmin, których mieszkańcy korzystają z repertuaru tej sceny. Takie celowe związki gmin są preferowane dodatkową dotacją ze środków publicznych. Generalnie finansowanie mieszane uwzględniające budżety samorządów, jak i administracji rządowej wydają się najbardziej efektywne [...]. Temu ma służyć kolejna inicjatywa [...]. Każdy występ poza siedzibą własnego teatru będzie mógł ubiegać się o pokrycie 1/3 kosztów z tego funduszu (Ministerstwa), co oznacza, że 1/3 musi pokryć władza lokalna, 1/3 może być z biletów lub od sponsorów” (Rozhin red., 2003, s. 23). Współfinansowanie państwa mobilizowało w ten sposób rozmaite szczeble samorządu do partycypacji finansowej w funkcjonowaniu instytucji. Gdyby nie udział Ministerstwa Kultury, taka partycypacja rozmaitych szczebli samorządów we wspieraniu instytucji kultury byłaby prawdopodobnie niemożliwa. System ten odpowiada również sprawiedliwemu rozłożeniu kosztów w stosunku do korzyści osiąganych przez różne szczeble samorządu, biorąc pod uwagę, że publiczność regionalnych instytucji kultury – wg przeprowadzanych w Polsce badań (Łysiński, 2007, s. 133) – w większości rekrutuje się z miasta, w którym dany teatr czy filharmonia ma siedzibę. Skłonienie samorządu gminnego do udziału we współfinansowaniu instytucji wojewódzkiej było zatem wielkim sukcesem polityki Ministerstwa. Odejście od tak rozumianego premiowania współdziałania szczebli samorządu w realizacji misji kulturalnej wydaje się zatem całkowicie niezasadne.

Dość zaskakujące jest przekonanie ministra Hausnera w zbawienny wpływ sponsoringu na poprawę kondycji finansowej kultury. Wydaje się, że ten rodzaj myślenia całkowicie abstrahuje od doświadczeń krajów „starej” i „nowej” Europy. Składają się na to wielowiekowe nawyki i model uczestnictwa w kulturze. Według najnowszych badań, średni udział sponsoringu w finansowaniu kultury w Europie wynosi 2%; najwięcej w Portugalii – 20%, we Włoszech – 7%, zaś we Francji tylko 0,04%. W Europie Środkowej nie przekracza 6% (*Sponsorowanie...*, 2006). Według Stowarzyszenia Kulturkontakt prywatny sponsoring finansuje od 0,5 do 3% całkowitych wydatków publicznych na kulturę w Niemczech. Jak widać kraje o szczególnie bogatym życiu kulturalnym nie charakteryzują się zbyt dużym poziomem tych środków w relacji do wydatków publicznych. Całkiem inny obraz sponsoringu i innych alternatywnych form finansowania kultury rysuje się na podstawie analizy budżetów instytucji kultury w USA. „Statystyki [w USA] z 1995 roku podają, że około 10 miliardów dolarów uzyskanych z odliczeń podatkowych zostało przekazane na konto instytucji kulturalnych” (Pachter, 1997). Owa kwota stanowi równowartość rocznego budżetu 1000 teatrów muzycznych wielkości opery w Seattle lub 10 budżetów rocznych Brytyjskiej Rady Sztuki, pochodzących ze środków publicznych (554 miliony funtów). „W USA pomoc ze strony osób fizycznych stanowi największe źródło prywatnego finansowania, fundacje zajmują drugie miejsce, a datki korporacyjne ze strony firm – trzecie. (Wg statystyk Business Commi-

tee for the Arts w USA – nakłady korporacyjne na kulturę w roku 2003 wyniosły 3,32 miliardów USD). Razem te trzy źródła stanowią ponad 40% rocznego przychodu amerykańskiego sektora kulturalnego” (Gordon).

Badając doświadczenia współczesnej Polski, kraju, który dwie dekady temu odszedł od socjalistycznego modelu zarządzania kulturą, trudno oprzeć się wrażeniu, że stopień publicznego zaangażowania w zakresie finansowania niektórych instytucji artystycznych – po obu stronach „żelaznej kurtyny” w Europie – jest bardzo podobny i niesłychanie różni się od doświadczeń amerykańskich, gdzie sponsoring i dotacje obok wpływów ze sprzedaży stanowią najważniejszy składnik przychodów instytucji. Według prof. Hausnera wprowadzenie rozwiązań podobnych do tzw. „jednego procenta”, tym razem w odniesieniu do podatków CIT, umożliwi uzyskanie efektywnego wsparcia dla instytucji kultury. Opublikowane w 2008 r. dane (Zawadzka, 2008) o dochodach uzyskanych z 1% PIT notują znaczny, ponad trzykrotny wzrost tej kwoty w ciągu ostatnich lat (obecnie – 350 milionów złotych). Biorąc pod uwagę obdarowane instytucje, największe datki w 2006 roku otrzymały instytucje charytatywne (Chochołowski, 2006). Odpowiada to badaniom preferencji w zakresie finansowego wspierania przez Polaków konkretnych dziedzin życia społecznego (*Komunikat...*, 2001). Według tych badań kultura zajmuje czwarte miejsce (wspiera ją mniej niż 20% ankietowanych przedsiębiorców) po działalności charytatywnej, nauce i sporcie. W badaniach niemieckich (*Sponsoringpräferenzen...*) kultura plasuje się wysoko (wsparłoby ją ponad 70% ankietowanych przedsiębiorców) na 2 miejscu. Oczekiwane wpływy z 1% CIT mogłyby zatem niekoniernie zasilić sektor kulturalny. Brak jakichkolwiek prognoz w tym zakresie każe myśleć z niepokojem o traktowaniu tych wpływów, jako remedium na trudną sytuację finansową sektora w czasie kryzysu. Warto także wspomnieć, że dzisiejszy poziom finansowania instrumentem 1% też nie był osiągnięty od razu. Kolejną wątpliwość rodzi obecna sytuacja budżetu, która nie będzie sprzyjała politycznej woli przekazania części wpływów z podatków od osób prawnych na cele społeczne.

Analizując wszystkie przedstawione w powyższym tekście postulaty reformy w dziedzinie sektora kultury, nie mogę się oprzeć wrażeniu, że brak w nich szerszego kulturoznawczego fundamentu. Rozważanie problematyki zarządzania w kulturze, jedynie w szerokim kontekście ekonomicznej efektywności, z lekceważeniem tego co trudno – lub wcale – niemierzalne jest, moim zdaniem, równie błędne, jak patrzeć na sektor kultury jedynie poprzez pryzmat wartości estetycznych. Reforma sektora kultury to bardzo poważna sprawa – przecież jego obecny kształt formował się w bólu przez dwie dekady. Dość na razie mglisty obraz proponowanej reformy budzi jednak zastrzeżenia już na poziomie analizy obecnej sytuacji. Również symulacja rozwoju sytuacji w sektorze kultury, po ewentualnym wprowadzeniu reformy, jest, moim zdaniem, zbyt ogólna i nazbyt optymistyczna. Trudno na tej podstawie podejmować decyzje, które mogą wstrząsnąć fundamentami publicznego sektora kultury.

Bibliografia

- Baumol W.J. 2006. *Błędy w ekonomii i ich konsekwencje*. „Państwo i Rynek” nr 1/2006 [on-line; dostęp: 2007-05-01]. Dostępny w Internecie: <http://www.jezyk-polski.pl/pir/index.php>.
- Baumol W.J., Bowen W.G. 1966. *Performing Arts: The Economic Dilemma*. New York: The Twentieth Century Fond. ISBN 0-262-52011-7.
- Benedixen P. 2001. *Wprowadzenie do ekonomiki kultury i sztuki*. Kraków: Wydawnictwo UJ. ISBN 83-233-1504-3.
- Bloch R. 2003. *Sektor prywatny w finansowaniu niemieckich teatrów*. W: S. Flejterski (red.). *Międzynarodowa konferencja. Teatry w Europie*. Szczecin: Opera na Zamku. ISBN 83-909715-2-6.
- Bolwin R. 2003. *Struktura organizacyjna i źródła finansowania teatrów niemieckich*. W: S. Flejterski (red.). *Międzynarodowa konferencja. Teatry w Europie*. Szczecin: Opera na Zamku. ISBN 83-909715-2-6.
- Chochółowski B. 2006. *Komu Polacy oddają 1 procent podatku*. [on-line; dostęp: 2009-07-02]. Dostępny w Internecie: <http://www.money.pl/podatki/poradniki/arttykul/komu;polacy;oddaja;1;procent;podatku,241,0,135665.html>.
- Geoffrey B. 2009. *Upowszechnianie kultury przez instytucje finansowane ze środków publicznych – modele brytyjskie*. W: J. Sójka, M. Poprawski, P. Kieliszewski (red.). *Instytucje upowszechniania kultury w XXI wieku. Pożytek czy nowa jakość?* Poznań: Bogucki Wydawnictwo Naukowe. ISBN 978-83-61320-48-7.
- Gordon Ch. *Sponsoring i alternatywne finansowanie kultury*. [on-line; dostęp: 2007-08-07]. Dostępny w Internecie: <http://www.labforculture.org.pl>.
- Hausner J. 2009. *Program dla kultury*. Materiały z konferencji „Instytucje kultury w czasach kryzysu” Instytutu Kulturoznawstwa UAM w Poznaniu. 20–21. 05. 2009.
- Komunikat [2001] ze wspólnych badań SMG/KRC oraz KLON na temat przeznaczenia darowizn. *Badania Ngo.pl – raport 2001 – darowizny*. [on-line; dostęp: 2009-05-01]. Dostępny w Internecie: <http://www.ngo.pl>.
- Krupiński W. 2009. *Więcej rynku w kulturze*. (Wywiad z prof. Jerzym Hausnerem) „Dziennik Polski”. „Magazyn Piątek”. 2009. 07. 03.
- Łagodziński W., Panek T., Czapiński J. 2006. *Kultura i wypoczynek. Kultura*. W: J. Czaplinski, T. Panek (red.). *Diagnoza społeczna 2005. Warunki i jakość życia Polaków*. Warszawa: Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Warszawie.
- Łysiński J. 2007. *Bariery rozwoju funkcji komercyjnej w samorządowych filharmoniach w Polsce*. Rozprawa doktorska. Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej UJ.
- Pachter M. 1997. *Monopol i konkurencja w warunkach procesu transformacji*. Wykład wygłoszony 3. 11. 1997 r. w Szkole Zarządzania Kulturą UJ. [Materiał niepublikowany].
- Pawłowski R. 2009. *Miejsce dla eksperymentu*. (Wywiad z Anną Szyłak) „Gazeta Wyborcza” z dn. 18. 06. 2009; „Kultura” s. 13.
- Rozhin A. (red.). 2003. *I Forum – Teatr Jutra: konferencja pod Honorowym Patronatem Ministra Kultury R. P. Pana Waldemara Dąbrowskiego*. Warszawa: Związek Artystów Scen Polskich. ISBN 83-901766-0-2.
- Sponsoringpräferenzen deutscher Unternehmen (in%)*. MIZ: Deutsches Musikinformationszentrum. [on-line; dostęp: 2007-08-01] Dostępny w Internecie: <http://www.miz.org>.
- Sponsorowanie [2006] w różnych dziedzinach życia – sponsoring kultury*. [on-line; dostęp: 2007-05-01]. Dostępny w Internecie: http://www.Esponsor.pl/o_sponsoringu/id/1108.
- Założenia [2004] Narodowego Planu Rozwoju Polski na lata 2007–2013*. Oprac. Zespół NPRP: J. Hausner, W. Dąbrowski i in. [on-line; dostęp: 2007-05-01]. Warszawa: MGiP. DKPS. Dostępny w Internecie: <http://www.wrotamalopolski.pl>.
- Zawadzka A. 2008. *PIT-owa hojność warta 350 milionów*. [on-line; dostęp: 2009-07-02]. Dostępny w Internecie: <http://www.money.pl/podatki/wiadomosci/arttykul/pitowa;hojnosc;warta;350;milionow,156,0,336796.html>.

The Reform in the Public Sector of Culture – Opportunity or Threat?

S u m m a r y: Professor Jerzy Hausner, former minister of Polish government and an expert of the Minister of Culture is an author of a reform project in the sector of culture in Poland. In his opinion – reduction of public financial support in culture and a growth of meaning of new organizational forms focused on private financing sources – are currently necessary (an economic crisis) in Poland. According to Professor Hausner – artistic and cultural activities, which require constant public financing, should be limited. The author does not share this point of view and thinks, that culture in Poland is currently sufficiently market-oriented and pandering to bad taste and liquidation of traditional barriers between the elite and mass culture – in the author’s opinion – are rather a result of partial commercialization of performing art institutions.

K e y w o r d s: reform, culture, management, public grants, sponsorships, marketing
