

Badanie kwestionariuszowe zostało przeprowadzone w 2015 roku w ramach projektu *Struktura teatru a struktura spektaklu* realizowanego przez Instytut Teatralny im. Zbigniewa Raszewskiego w Warszawie. Zadanie zostało zrealizowane dzięki wsparciu finansowemu Miasta Stołecznego Warszawy.

:instytut+teatralny
im. Zbigniewa Raszewskiego



Wyniki pilotażowego badania dotyczącego polityki teatralnej

Badanie zostało przeprowadzone wśród organizatorów teatrów narodowych i samorządowych. Ankiety wysłane zostały w marcu i kwietniu 2015 do urzędów miast, samorządów wojewódzkich oraz do Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego (łącznie 54 organizatorów). Rozpowszechniona wśród respondentów ankieta dotyczyła tego, jak rozumieją oni politykę teatralną, którą twórcy badania definiują jako „działania i decyzje organizatorów względem podległych im teatrów”. Badanie przeprowadził zespół ds. polityk teatralnych, który tworzą reprezentanci Akademii Teatralnej i Instytutu Teatralnego a także niezależni eksperci, naukowcy i praktycy.

Opracowanie zawiera wnioski płynące z badania, wzbogacone o cytaty fragmentów odpowiedzi na pytania zawarte w ankietach.

Założenia polityki teatralnej

Dokumenty:

Organizatorzy instytucji teatralnych nie wypracowują dokumentów dedykowanych wyłącznie polityce teatralnej. Jest to działanie świadome, respondenci nie dostrzegają potrzeby posiadania takich opracowań. Przeciwnie, wskazują, że nie mają one sensu, bo zapisy dotyczące działalności teatrów zawarte zostały w innych dokumentach, zarówno ogólnych, a także statutach i umowach z dyrektorami teatrów:

Kwestią dyskusyjną jest to, czy strategiczny dokument poświęcony wyłącznie teatrom (dlaczego wyróżniać tylko teatry spośród pozostałych instytucji kultury?) powinien zostać sformułowany i czemu miałby służyć w obliczu szeregu innych, zarówno ogólnych, jak i szczegółowych dokumentów wyznaczających kierunki działania teatrów, począwszy od ww. strategii rozwoju województwa, poprzez statut danego teatru, autorską koncepcję rozwoju instytucji (dokument przedkładany przez kandydata na dyrektora teatru, który, po powołaniu danego kandydata staje się oficjalną koncepcją rozwoju instytucji w okresie trwania powołania dyrektora), ustawę o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej, roczne plany działalności merytorycznej, po nadzorowany przez organizatora, funkcjonujący w każdej samorządowej instytucji kultury system kontroli zarządczej.

Samorząd województwa, w tym województwa małopolskiego, nie jest zobligowany ustawowo do definiowania i określania swojej tak zwanej polityki wobec poszczególnych różnych domen kompetencyjnych. Instytucje kultury, jakimi są teatry, są jedną z form organizacyjnych organizowania i prowadzenia działalności kulturalnej. Tym samym należy przyjąć, że aktywność samorządu województwa w tym zakresie, zwana „polityką wobec teatrów” zawiera się w katalogu działań tak ustawowych, jak i strategicznych odnoszących się zarówno do poszczególnych instytucji kultury, jak i sektora kultury bardzo szeroko rozumianego.

Ankieta oscyluje wokół pytań dotyczących polityki wobec teatrów, co sugeruje otwarcie interesującej dyskusji na ten temat. Formułowanie celów szczegółowych, jakie chciałby osiągnąć Samorząd wobec teatrów, wydaje się wszakże przedsięwzięciem ryzykownym i do tej pory nie mającym sprzymierzeńców w Samorządzie, tym bardziej w regionie, w którym są tylko dwa teatry wojewódzkie o niezbędnych zadaniach.

Mimo braku strategii dedykowanych teatrom, respondenci wskazują na inne dokumenty określające politykę organizatora wobec teatrów. Są to strategie ogólne (strategie rozwoju regionu), jak i statuty teatrów oraz umowy z dyrektorami. Wśród wymienionych dokumentów można wyróżnić następujące typy:

- Ogólne strategie rozwoju regionów i miast

Na przykład: Strategia Rozwoju Województwa Małopolskiego 2012-2020, Zaktualizowana Strategia Województwa Wielkopolskiego 2020, Strategia Rozwoju Województwa Pomorskiego 2020, Strategia Rozwoju Miasta Jeleniej Góry 2014-2015.

W tego rodzaju dokumentach nie wskazuje się na teatry, ale odwołuje się do nich pośrednio. Przykład:

Strategia nie definiuje wprost polityki dedykowanej bezpośrednio teatrom, jednakże wiele z zapisów dotyczących sektora kultury odnosi się, bezpośrednio lub pośrednio, także do instytucji teatralnych. Między innymi zwraca się uwagę na potrzebę „aktywnej i skutecznej promocji oraz wsparcia regionalnej oferty przemysłów czasu wolnego, w szczególności markowych produktów turystycznych i wydarzeń kulturalnych, w tym artystycznych i twórczych”, a także na „funkcjonalne zarządzanie kulturą i dziedzictwem kulturowym, w tym rozwój partnerstwa sektora publicznego, pozarządowego i prywatnego”.

- Strategie rozwoju kultury

Na przykład: Strategia Rozwoju Kultury Miasta Toruń do roku 2020, Program Strategiczny Dziedzictwo i Przemysły Czasu Wolnego (woj. małopolskie), Strategia Rozwoju Kultury w Sosnowcu, Obywatelska Strategia Rozwoju Kultury Masterplan dla Bydgoszczy na lata 2013-2020, Polityka Rozwoju Kultury 2020+ dla Miasta Łodzi, Strategia rozwoju kultury w województwie śląskim na lata 2006-2020.

W tego rodzaju dokumentach również nie ma mowy o teatrach w sposób bezpośredni. Niektóre cele odnoszą się jednak ogólnie do wszystkich instytucji kultury:

Np. w ramach obszaru Uczestnictwo, wyznaczono cele : wspieranie istniejących oraz wdrażanie nowych inicjatyw aktywizujących kulturowo i społecznie mieszkańców, ze szczególnym uwzględnieniem dzieci i młodzieży, wdrażanie programów aktywizujących kulturowo grupy zagrożone wykluczeniem społecznym lub biernością kulturową, promowanie rodzinnego uczestnictwa w kulturze oraz wprowadzanie i rozwijanie systemu specjalnych zachęt finansowych dla poszczególnych grup odbiorców, wspieranie finansowe i promocja wysokiej jakości wydarzeń artystycznych. Służyć temu mają programy m.in. Rozwój widowni, Wielkie wydarzenia, Lato w mieście, Miejski Program edukacji kulturalnej, Sztuka tworzy wspólnotę.

Występują również strategie, gdzie działania w stosunku do teatrów zawierają się w bardziej ogólnych celach operacyjnych:

1.1. Cel operacyjny: Wyodrębnienie i wzmocnienie instytucji kultury z obszarów strategicznych – film, teatr, muzyka, sztuki wizualne, sztuka poszukująca, kultura postindustrialna. Działania: wyodrębnienie flagowych instytucji kultury oraz wzmocnienie ich poprzez poprawę infrastruktury, określenie koncepcji działania, dążenie do zwiększania dotacji, restrukturyzując zatrudnienia.

1.2. Cel operacyjny: Wspieranie przedsięwzięć z obszarów strategicznych – film, teatr, muzyka, sztuki wizualne, sztuka poszukująca, kultura postindustrialna. Działania: a) przeprowadzenie otwartych konkursów ofert w celu wyodrębnienia flagowych przedsięwzięć. b) wyodrębnienie flagowych przedsięwzięć w miejskich instytucjach kultury - dotacje celowe.

2.2 Cel operacyjny: Rozwijanie kompetencji kulturowych mieszkańców poprzez edukację kulturalną. Działania: a) stworzenie międzysektorowego miejskiego programu edukacyjnego obejmującego wspólne działania instytucji kulturalnych, oświatowych i organizacji pozarządowych.

4.1 Cel operacyjny: Poprawa dostępności, różnorodności i innowacyjności oferty kulturalnej. Działania: a) monitorowanie realizacji propozycji programowych instytucji kultury w celu dążenia do systematycznego podnoszenia dotacji dla najefektywniej działających instytucji, b) udostępnienie lokali miejskich do realizacji innowacyjnych przedsięwzięć kulturalnych f) wprowadzanie promesy finansowej.

4.2 Cel operacyjny: Otwarcie instytucji na otoczenie społeczne. Działania: a) powierzenie wybranym instytucjom miejskim dystrybucji małych grantów na realizację wydarzeń o charakterze lokalnym. b) rozwijanie partnerstw międzysektorowych.

4.3 Cel operacyjny: Profesjonalizacja. Działania: a) opracowanie strategii marketingowych w miejskich instytucjach kultury. d) opracowanie wieloletniej prognozy dotacji dla instytucji kultury w związku z zapisami ustawy z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych (Dz. U. Nr 157, poz. 1240), e) edukowanie w zakresie aplikowania o środki zewnętrzne.

4.4 Cel operacyjny: Monitorowanie i ewaluacja sektora kultury. Działania: a) opracowanie jednolitego systemu monitoringu sektora kultury i jego wdrożenie. b) wprowadzenie systemu dotacji na badania sektora kultury.

Niekiedy respondenci wskazują na niechęć środowisk teatralnych wobec programów strategicznych, które mogłyby wpływać na działalność instytucji. Dyrektorzy niechętnie reagują na próby realizacji celów społeczno-rozwojowych przy pomocy teatrów:

Drugą kwestią jest na pewno fakt coraz większych oczekiwań miasta właśnie w realizacji miejskich programów społecznych i kulturalnych, nie zawsze chętnie przyjmowanych przez dyrekcje. Kwestie sporne – nie w Wydziale, ale w zasadach ogólnoprawnych budżę też granice leżące pomiędzy samodzielnością instytucji kultury a jej podległością wobec organizatora.

- Uchwały w sprawie polityki kulturalnej

Na przykład: Uchwała Rady Miasta Szczecin w sprawie polityki wspierania rozwoju kultury i ochrony dziedzictwa kulturowego, Uchwała Rady Miasta Bydgoszczy z dnia 16 lutego 2005 roku w sprawie polityki kulturalnej Bydgoszczy, Uchwała Rady Miasta Bydgoszczy z dnia 1 marca 1995 roku o mecenacie Miasta nad kulturą i nauką, Uchwała Rady Miasta Bydgoszczy z dnia 13 października 2010 roku w sprawie przyjęcia Agendy 21 dla kultury jako dokumentu ukierunkowującego sposób wykonywania zadań własnych Miasta Bydgoszcz z zakresu kultury.

Na przykład, w bydgoskiej uchwale z 2005 roku, określającej cele i kierunki polityki kulturalnej Bydgoszczy oraz najważniejsze zadania z zakresu kultury, nauki oraz ochrony dziedzictwa narodowego, jednym z sześciu wyznaczonych kierunków jest:

Tworzenie warunków dla prawidłowego funkcjonowania i rozwoju miejskich instytucji kultury oraz pomoc innym działającym na terenie miasta”. W ramach tego kierunku , jednym z zadań jest „utrzymanie oraz rozwijanie działalności miejskich samorządowych instytucji kultury: Teatru Polskiego im. H.Konieczki , w tym utworzenie drugiej sceny teatralnej.

- Statuty teatrów, umowy z dyrektorami

Wielu respondentów podkreślało, że to statuty instytucji, umowy z dyrektorami określające warunki organizacyjno-finansowe działalności, autorskie koncepcje rozwoju instytucji i programy działania teatrów, a także okresowe sprawozdania z działalności finansowej i merytorycznej stanowią

podstawowe dokumenty „strategiczne” w zakresie polityki teatralnej. Określają one nie tylko zakres i program działań, ale również cele (długoterminowe i krótkoterminowe), a także misję i wizję instytucji. Według respondentów takie opracowania pełnią rolę strategii i kierunkują relacje instytucji i organizatora, a ogólne strategie rozwoju stanowią jedynie drogowskazy, obejmujące bardzo szerokie spektrum działań władz publicznych. Jednocześnie statuty teatrów i programy działań muszą wpisywać się w szersze cele strategiczne miast i województw:

Jednocześnie samorząd województwa małopolskiego, jako organizator trzech teatrów dramatycznych zawarł z dyrektorami tych instytucji umowy określające warunki organizacyjno-finansowe działalności oraz program działania teatru. Od początku funkcjonowania samorządu województwa małopolskiego wszystkie instytucje kultury, w tym także teatry, prowadzą swoją działalność wpisującą się w dokumenty strategiczne samorządu, odnoszącą się do tych strategii, czując się w pełni odpowiedzialnymi za osiągnięte cele.

Fragment Programu działania teatru im. J. Słowackiego w Krakowie:

Teatr realizuje strategię repertuarową, która znakomicie sprawdziła się w ostatnich latach, i dzięki której spektakle prezentowane na jego scenach trafiają do widzów w każdym wieku, o rozmaitych kompetencjach i upodobaniach. Strategia ta zgadza się również z ogólnymi tendencjami wypracowywania zysków przez instytucje kultury, jednak nie oznacza jedynie nastawienia na przynoszenie zysków, lecz na osiągnięcie rozsądnego kompromisu między działalnością o charakterze misyjnym a częściową komercjalizacją. Strategia ta polega na łączeniu pozycji lżejszych, o charakterze komercyjnym (ale na bardzo dobrym poziomie) z pozycjami trudniejszymi (klasyką dramatu polskiego i obcego oraz z ambitnymi sztukami współczesnymi), a także z pozycjami adresowanymi do dzieci i młodzieży.

Cele:

Cele dotyczące polityki teatralnej wskazywane przez respondentów były zdeterminowane przez wymienione w poprzednim pytaniu dokumenty strategiczne. Dla większości organizatorów cele polityki teatralnej są równoznaczne z celami zawartymi w statutach teatrów. I tak mamy na przykład:

Prowadzenie działalności artystycznej w dziedzinie teatru w oparciu o zespół aktorski, przygotowywanie i wystawianie spektakli teatralnych kierując się zasadą literackiego charakteru repertuaru, będącego nośnikiem podstawowych wartości kultury narodowej i światowej, upowszechnianie kultury teatralnej na terenie miasta, regionu i kraju, współpraca ze społecznym ruchem kulturalnym prowadzonym przez instytucje kultury, szkoły, organizacje pozarządowe itp. ...

Kształtowanie, prezentacja i upowszechnianie historycznego i współczesnego dorobku kultury narodowej i światowej, rozwijanie, kultywowanie oraz upowszechnianie tradycji narodowych i regionalnych oraz ochrona dziedzictwa kulturowego, edukacja kulturalna i wychowanie przez sztukę, zwłaszcza przygotowanie dzieci i młodzieży do roli przyszłych współtwórców i odbiorców kultury ...

Głównym, strategicznym celem teatru - artystycznej instytucji kultury- jest tworzenie, prezentacja przedstawień i upowszechnianie kultury teatralnej.

Niekiedy celem polityki teatralnej było „usprawnianie” działalności teatrów:

W ramach projektu Strategii Rozwoju Kultury Województwa Mazowieckiego na lata 2015 – 2020 jest zdefiniowane pole strategiczne „Dobre zarządzanie w kulturze”. Nadrzędnym celem jest: Samorząd województwa – nie ingerując w niezależność twórców i swobodę programowo – artystyczną instytucji kultury – będzie jednak konsekwentnie motywował te instytucje do długoterminowego planowania pracy, przejrzystego zarządzania, odpowiedzialnego gospodarowania zasobami i rozliczania efektów.

A także wspieranie instytucji teatralnych w poszukiwaniu nowych źródeł finansowania działalności, przede wszystkim poprzez współpracę ze sponsorami:

Powyższe cele planowane są do osiągnięcia poprzez m. in. realizację Programu Edukacji Kulturalnej, organizację spotkań przedstawicieli instytucji kultury z przedstawicielami sektora biznesu, opracowanie oferty sponsorskiej, kierowanej do potencjalnych prywatnych mecenasów sztuki teatralnej, pozyskiwanie środków zewnętrznych (w tym środków Unii Europejskiej) na realizację nowych i innowacyjnych przedstawień i przedsięwzięć oraz modernizację budynku Teatru „Maska”.

W dzisiejszej dobie niezwykle istotne jest budowanie wokół instytucji otoczenia biznesowego, które wspiera na co dzień przedsięwzięcia proponowane przez instytucje.

Dość powszechne wydaje się być przekonanie, że polityka teatralna jest to raczej sposób współpracy i kształtowanie relacji z poszczególnymi instytucjami, a nie jakieś szerokie założenia ideowe. Poleganie na statutach jako „dokumentach strategicznych” oznacza, że organizatorzy zamiast formułowania ogólnych celów, każdy teatr traktują odrębnie oraz indywidualnie zatwierdzają stawiane przez program działalności cele:

Co to znaczy „polityka teatralna”? Działamy w obszarze prawa i w obszarze możliwości. Mówiąc o prawie mam na myśli ustawy określające obowiązki państwa i samorządów w kwestii organizowania i prowadzenia działalności kulturalnej. Możliwości – to przede wszystkim ograniczenia finansowe. To pytanie jest zadane albo zbyt szeroko albo zbyt szczegółowo.

Oczywiście, jeżeli mówimy o oczekiwaniach wobec teatrów, możemy wspomnieć np. o oczekiwaniach dotyczących oferty edukacyjnej, kierowanej do różnego typu odbiorcy. To jeden z przykładów, ale biorąc pod uwagę, że Samorząd jest organizatorem w stosunku do dwóch teatrów (oraz trzeci współprowadzony) i opery – to jednak mówimy o dialogu z konkretnym teatrem, a nie szeroko uprawianej polityce.

W niektórych przypadkach mamy jednak do czynienia ze zgoła innym podejściem. Działalność teatrów jest postrzegana, jako element osiągania szerszych celów, czasem rozumianych po prostu jako upowszechnianie dostępu do kultury i wzmacnianie pozycji miasta na mapie kulturalnej Polski...

zapewnienie dostępu do kultury mieszkańcom Szczecina, promocja twórczości artystycznej, zapewnienie wysokiej jakości dóbr i usług kulturalnych, zróżnicowanie oferty kulturalnej.

Wzmocnienie rangi Jeleniej Góry jako ośrodka kultury.

Rozwój instytucji kultury, które ogniskują zorganizowaną działalność kulturalną i tym samym wpływają na aktywność w tym zakresie mieszkańców, jest ważnym elementem zwiększania dostępu do dóbr kultury.

Cele strategiczne:

- zwiększenie znaczenia miasta jako ośrodka wiedzy, kultury, turystyki i sportu.

Cele pośrednie:

- Uzyskanie przez Poznań rangi międzynarodowego centrum kultury i turystyki.

... a czasem podejście organizatorów zakłada szerszą rolę kultury dla rozwoju społecznego i gospodarczego, a jednocześnie nieograniczanie tej roli do osiągania instrumentalnych, poza-artystycznych celów i podkreślanie autoteliczności instytucji kultury:

Teatry, jako samorządowe instytucje kultury, realizują ogólne cele polityki kulturalnej przyjęte w ww. strategii, np. ochrona i utrwalenie dziedzictwa kulturowego, ale jednocześnie wzmacnianie pluralizmu kulturowego, jako rozwojowej przeciwwagi dla dziedzictwa kulturowego, a także stymulację przepływu treści kulturowych oraz wewnętrznej innowacji w sferze kultury, jak niezbędnego czynnika jej rozwoju itd. Zasadniczo jednak uznając za dorobek współczesnej Polski wolność środowiska artystycznego (w tym wypadku zespołów teatrów z ich dyrektorami na czele) do nieskrępowanej (przede wszystkim politycznie) ekspresji oraz uznając twórczość teatralną, podobnie jak każdą inną twórczość artystyczną za autoteliczną, Samorząd Województwa Wielkopolskiego pozwala mieć podległym teatrom pomysł na siebie.

Zgodnie z Programem Strategicznym Dziedzictwo i Przemysł Czasu Wolnego, kluczowe znaczenie przypisuje się działaniom wzmacniającym poprzez uczestnictwo w kulturze kompetencje kulturowe i kreatywne Małopolan, ważne dla rozwoju innowacyjnej gospodarki, opartej na powszechnej, nie tylko gospodarczej, kreatywności. Wspierane będą – zważywszy na ekonomiczny potencjał wzrostu oraz wysokie walory proekologiczne – przedsięwzięcia w sektorze przemysłów kultury i przemysłów kreatywnych (w tym sztuki performatywne). Zakłada się działania obejmujące m.in. kształtowanie nawyków uczestnictwa w życiu kulturalnym; rozbudzanie potrzeby piękna, jego odczuwania, rozumienia i przeżywania; stwarzanie warunków do rozwoju uzdolnień i talentów, wiedzy i umiejętności niezbędnych dla ekspresji artystycznej; rozbudzanie potrzeby kulturalnego wypoczynku i rozrywki, kształtowanie tych potrzeb i stwarzanie warunków do ich zaspokojenia. Zakłada się także programową koncentrację wsparcia wydarzeń kulturalnych, artystycznych i interdyscyplinarnych o znaczącym potencjale wizerunkowym i turystycznym. Działania ukierunkowane będą na podniesie dostępności i standardu uczestnictwa w kulturze. Celem jest przygotowanie świadomych odbiorców i uczestników kultury (wśród wszystkich grup wiekowych i społecznych), stwarzanie warunków do tworzenia i poznawania kultury i sztuki, rozwijania zainteresowań i talentów, a w efekcie wzrost zdolności do nieszablonowego myślenia, otwartości i umiejętności współpracy, tak istotnych dla rozwoju gospodarki opartej na wiedzy i kreatywności.

Ustalenia „Bydgoskiego Paktu dla kultury” oraz zapisy „Obywatelskiej strategii rozwoju kultury Masterplan dla kultury Bydgoszczy na lata 2013-2020. Założenia do uaktualnienia polityki kulturalnej Bydgoszczy” zapewniają instytucjom kultury autonomię programową.

W odpowiedzi na zdiagnozowane obszary problemowe i związane z nimi potrzeby, w ramach Masterplanu wyznaczono pięć priorytetów strategicznych: Uczestnictwo, Kreatywność, Rewitalizacja, Tożsamość, Współpraca. W ramach obszaru Uczestnictwo, wyznaczono cele dotyczące instytucji, w tym teatrów: wspieranie istniejących oraz wdrażanie nowych inicjatyw aktywizujących kulturowo i społecznie mieszkańców, ze szczególnym uwzględnieniem dzieci i młodzieży, wdrażanie programów aktywizujących kulturowo grupy zagrożone wykluczeniem społecznym lub biernością kulturową, promowanie rodzinnego uczestnictwa w kulturze oraz wprowadzanie i rozwijanie systemu specjalnych zachęt finansowych dla poszczególnych grup odbiorców, wspieranie finansowe i promocja wysokiej jakości wydarzeń artystycznych. Służyć temu mają programy m.in. Rozwój widowni, Wielkie wydarzenia, Lato w mieście, Miejski Program edukacji kulturalnej, Sztuka tworzy wspólnotę.

Tworzenie dokumentów strategicznych

Wskazywane przez respondentów formuły tworzenia dokumentów strategicznych zależały rzecz jasna od tego, w jaki sposób rozumieeli oni samo pojęcie „dokumentu strategicznego”. Jeśli za dokument ten uważa się statut czy program działań teatru, to oczywiście nie podlegał on konsultacjom społecznym, a jego cele określono na podstawie „analizy dotychczasowej działalności teatru i odbioru społecznego.” W przypadku takiego rozumienia „strategii” część ankiety dotycząca „Tworzeniu dokumentów strategicznych” pozostawała niewypełniona.

W przypadku organizatorów, którzy przez strategię dotyczącą polityki teatralnej rozumieli szersze dokumenty strategiczne, można wnioskować o dość powszechnym prowadzeniu analiz i diagnoz poprzedzających stworzenie dokumentu oraz stosowaniu praktyki konsultacji społecznych. Jeśli strategia dotyczyła szeroko pojętego rozwoju, angażowano różne środowiska, zarówno przedstawiciele władz samorządowych, liderów lokalnych, reprezentantów głównych grup interesów, podmiotów działających w mieście, reprezentantów społeczności lokalnej. Do konsultacji strategii dedykowanych kulturze angażowano przede wszystkim środowiska kultury, np. dyrektorów teatrów oraz przedstawiciele szeroko pojętych środowisk teatralnych, w tym stowarzyszeń twórczych i zawodowych. Przykładem innego działania jest Strategia rozwoju województwa podkarpackiego – Podkarpackie 2020 oraz Wojewódzki Program Opieki nad Zabytkami w Województwie Podkarpackim na lata 2013-2017 – czyli dokumenty formułujące ogólne zapisy dotyczące kultury i ochrony dziedzictwa kulturowego. Dokumenty oparte zostały „na dotychczasowych doświadczeniach i projekcji rozwoju tych dziedzin wielu środowisk i podmiotów, w tym także udział mieli eksperci”, ale część szczególnie dedykowana kulturze, czyli Wojewódzki Program Opieki nad Zabytkami nie został poddany szerszym konsultacjom społecznym.

Można więc powiedzieć, że strategie dotyczące kultury konsultowane były raczej w wąskim kręgu reprezentantów środowisk artystycznych. Wyjątek stanowi tu Obywatelska Strategia Rozwoju Kultury Masterplan dla Bydgoszczy na lata 2013-2020, której wypracowanie poprzedziły szerokie konsultacje społeczne z reprezentantami różnych obszarów szeroko pojętej kultury: od sektora edukacyjnego do sportowego, od przedstawicieli mediów do reprezentantów seniorów i rodzin. Założenie „obywatelskiego” charakteru strategii przełożyło się na uwzględnienie w dokumencie potrzeb różnego rodzaju odbiorców i szerokiego rozumienia rozwoju kulturalnego.

Profesjonalne diagnozy prowadzone są w niektórych województwach. Na przykład, „wobec braku dobrych diagnoz ogólnopolskich”, wykreowano Małopolskie Obserwatorium Polityki Regionalnej oraz Obserwatorium Kultury:

Diagnoza sytuacji, zjawisk, problemów dotyczących teatrów stanowi część szerszej diagnozy zjawisk w zakresie stanu kultury w regionie, będącej elementem Strategii Rozwoju Województwa Małopolskiego na lata 2011-2020 oraz Programu Strategicznego Dziedzictwo i Przemysły Czasu Wolnego. Została ona przygotowana między innymi w oparciu o wyniki badania stanu kultury w regionie oraz efektywności regionalnych instytucji kultury, które na zlecenie Urzędu Marszałkowskiego Województwa Małopolskiego przeprowadził Instytut Badań Strukturalnych.

Podobnie w woj. śląskim:

Województwo śląskie poprzez wojewódzką instytucję kultury – Regionalny Ośrodek Kultury w Katowicach prowadzi monitoring wskaźników zapisanych w ww. Strategii. Co 4 lata sporządzany jest w tej sprawie raport przedstawiany Sejmikowi Województwa Śląskiego. Regionalny Ośrodek Kultury w Katowicach w ramach Regionalnego Obserwatorium Kultury organizuje szereg działań mających na celu monitorowanie, diagnozowanie i opisywanie stanu kultury w naszym regionie.

Realizacja i ewaluacja polityki teatralnej

Działania organizatorów

Podstawowe działania wobec teatrów, poprzez które organizatorzy osiągają założone cele strategiczne to: finansowanie teatrów i powoływanie ich dyrektorów. Niemal wszyscy respondenci wskazali na zapewnienie środków finansowych niezbędnych do prowadzenia działalności kulturalnej oraz utrzymania obiektu za naczelne (i w większości przypadków jedyne) zadanie, jakie organizator ma do

wykonania względem podległych sobie instytucji. Niektórzy wymieniali również powoływanie dyrektorów teatrów, „których autorskie koncepcje rozwoju danej instytucji zapewniają im optymalną realizację”. Wśród działań pojawiło się też „zapewnienie instytucji autonomii artystycznej”, a także rozwijanie współpracy instytucji kultury i organizacji pozarządowych.

Dość często wymienianym działaniem była również budowa, rozbudowa i modernizacja obiektów kultury. W Opolu „w ostatnich latach organizator przeznaczył znaczne środki na generalną modernizację bazy teatru celem poprawy warunków i rozszerzenia prowadzonej działalności merytorycznej”. O projektach inwestycyjnych ze wsparciem finansowym Unii Europejskiej, wpisujących się w szersze cele strategiczne wspomina respondent z woj. małopolskiego:

Od dużych działań inwestycyjnych, w tym finansowanych z dostępnych środków Unii Europejskiej, dla których w sposób szczególny przygotowywano niezbędne założenia projektowe, po projekty partnerskie także realizowane według zasad i ze wsparciem finansowym Unii Europejskiej. Niw byłoby to możliwe, gdyby nie wykonana wcześniej praca analityczna, gdyby nie zdefiniowano strategii działań i nie określono celów do osiągnięcia w dłuższej perspektywie.

Ewaluacja celów i mierniki sukcesu

Najczęściej wymienianymi przez organizatorów wskaźnikami ewaluacji są frekwencja oraz jakość i różnorodność oferty repertuarowej. W wymiarze frekwencyjnym dla organizatorów liczy się nie tylko liczba, ale i struktura widowni - im struktura widowni bardziej zróżnicowana, tym lepiej (m.in. dzieci-młodzieży -dorośli, miejscowi-turyści). W kwestii oferty, niekiedy oba kryteria (jakość i różnorodność) są dla organizatorów równoznaczne, to znaczy im bardziej różnorodny repertuar, tym lepiej. Podstawowym miernikiem sukcesu jest wzrost liczby odbiorców oraz poszerzanie oferty kulturalno-edukacyjnej.

Wydaje się, że dla organizatorów najważniejsze są wskaźniki ilościowe: liczba premier, liczba spektakli, liczba uczestników, liczba przyznanych nagród, liczby występów poza siedzibą w kraju i za granicą, liczby zaproszeń na krajowe i zagraniczne festiwale, które identyfikują na podstawie sprawozdań z realizacji działalności merytorycznej oraz z realizacji budżetu. Niekiedy liczą się również kwestie o charakterze jakościowych, jak odbiór społeczny i uznanie krytyki.

Departament Kultury śledzi na bieżąco, doniesienia prasowe o wydarzeniach mających miejsce w danym teatrze, recenzje z premier, analizuje rangę festiwali, w których teatr bierze udział oraz to, jak w publicznej debacie oceniana jest ranga festiwali własnych podległych instytucji, bierze pod uwagę prestiż instytucji i osób (artystów, najczęściej reżyserów) podejmujących współpracę z konkretnym teatrem.

Rzadziej organizatorzy wskazują na wyjątkowe walory artystyczne i wkład działalności instytucji do kultury teatralnej kraju. Dla organizatora teatrów szczecińskich „sukcesem miasta pozostaje utrzymująca się od co najmniej dwóch dekad bardzo wysoka pozycja Teatru Współczesnego, uznawanego za jedną z czołowych scen dramatycznych w Polsce.”

Bardziej złożony system ewaluacji oparty na równoważeniu kwestii jakościowych i ilościowych wypracowano w woj. małopolskim:

Umowa z dyrektorem oraz umowa programowa (plan budżetowy) mają określone wskaźniki, które dają obraz realizowanych programów. Są to zarówno wskaźniki liczbowe dotyczące planowanych i realizowanych wydarzeń kulturalnych oraz liczby ich odbiorców, ale również określające (w sposób opisowy) oczekiwane zmiany postaw odbiorców, docierania do określonych grup, postrzegania instytucji czy wprowadzenia nowej oferty kulturalnej i jej ewentualnej oceny. Umowy zawierają również mierniki finansowe.

Wszystkie te wskaźniki są z jednej strony prostym do oceny miernikiem przyjętych założeń, wartości - liczbowym opisem funkcjonowania teatrów, z drugiej zaś wymagają poniekąd subiektywnej oceny i subiektywnego podejścia - przyjmującego bądź odrzucającego kierunek prowadzonych działań. W przypadku opisów realizacji działań przez teatry brana jest pod uwagę subiektywna własna ocena instytucji, ocena organizatora, ocena ekspertów i opinii publicznej oraz otrzymywane przez organizatora i prezentowane publicznie opinie odbiorców.

Relacje teatrów i organizatorów

Rola teatrów (i cele, jakie władze chcą osiągać przez ich finansowanie)

Organizatorzy wskazują na kluczową rolę kulturotwórczą, którą teatry odgrywają w regionie. Szczególnie dla miast (i województwa podkarpackiego), w których funkcjonuje tylko jedna tego typu instytucja, ich znaczenie dla działalności kulturalnej w regionie jest „nie do przecenienia”.

Funkcjonujący od 1897 roku Teatr Zagłębia pełni ponadlokalną funkcję teatru regionu i jest instytucją kultury o długich tradycjach i utrwalonej renomie. Jest jedyną instytucją o profilu artystycznym, która kultywując dobre tradycje teatralne, służy kolejnym pokoleniom sosnowiczian.

Teatry działające na terenie Rzeszowa, w szczególności Teatr „Maska” i Teatr im. Wandy Siemaszkowej w Rzeszowie (instytucja kultury Województwa Podkarpackiego) pełnią rolę propagatorów tzw. „kultury wyższej”. Dzięki prężnej działalności, realizowanym przedstawieniom oraz festiwalom promują Rzeszów jako miasto ciekawych wydarzeń kulturalnych, cechujących się najwyższym poziomem artystycznym. Działające na terenie miasta teatry pozwoliły na stałe wpisać miasto na kulturalną mapę Polski.

Oprócz oczywistych celów przypisywanych działalności teatrów w regionie, związanych z „podnoszeniem poziomu uczestnictwa w kulturze, pobudzanie aktywności społeczno-kulturalnej oraz rozwijania kompetencji kulturowych mieszkańców”, wymieniano „edukację dzieci i młodzieży, możliwość uczestniczenia w corocznych festiwalach teatrów ulicznych oraz przeglądach teatralnych”, podnoszenie rangi miasta i jego prestiżu na mapie kulturalnej Polski. Jednym ze sposobów stymulowania rozwoju miasta są festiwale teatralne. Teatr to także „jedno z narzędzi budowania świadomego społeczeństwa, poszukiwań twórczych, edukacji...”.

Teatr wzbogaca życie kulturalne mieszkańców i jest niewątpliwie tym rodzajem sztuki, która przez swój interdyscyplinarny charakter kulturalny, wychowawczy, edukacyjny, profilaktyczny, terapeutyczny, estetyczny ma bardzo szerokie pole oddziaływania.

W Łodzi bardzo silny nacisk w ostatnich latach kładziony jest także na wspieranie przez miejskie teatry działań miasta w zakresie edukacji artystycznej i upowszechniania kultury, a także współpracy międzysektorowej – zwiększenia działań instytucji z innymi podmiotami – zarówno innymi instytucjami kultury, jak i organizacjami pozarządowymi, środowiskami artystycznymi.

Bytomski Teatr Tańca i Ruchu Rozbark w zamierzeniu organizatora, miał pełnić funkcję swoistego regionalnego łącznika konsumującego synergii lokalnych i ponadlokalnych środowisk artystycznych, instytucji i placówek szkolnictwa artystycznego. Teatr tworzy i upowszechnia sztukę tańca w oparciu o zawodowych realizatorów i wykonawców, podejmuje działania na rzecz rozwoju choreografii oraz realizuje programy społeczne w oparciu o artystyczne i terapeutyczne walory sztuk ruchu.

W ankietach pojawiają się również zapisy o „kształtowaniu postaw etycznych i wrażliwości estetycznej”. Nie wiadomo, o jakie dokładnie postawy etyczne chodzi i w jaki sposób teatr miałby je rozwijać. Wydaje się, że albo zapis ten w całej swej wzniosłości ma charakter wyłącznie życzeniowy,

albo teatr próbuje rzeczywiście promować konkretne postawy etyczne, co jednak wiąże się z niebezpieczeństwem dogmatyzacji twórczości artystycznej.

Jednocześnie trzeba podkreślić, że pytanie o „cele, jakie władze pragną osiągnąć poprzez działalność teatrów” wzbudziły szereg reakcji polegających na zapewnieniu o nieingerowaniu władz w artystyczną działalność instytucji. Podkreślano, że instytucje kultury są podmiotami autonomicznymi i ich działalność nie jest wykorzystywana do celów politycznych.

Władze województwa wielkopolskiego dalekie są od używania teatrów jako narzędzi osiągania celów politycznych, szanując tym samym wspomnianą już wyżej autoteliczność sztuki, w tym twórczości teatralnej.

„Jakie cele władze pragną osiągnąć” – przepraszam, ale brzmi jak pytanie co najmniej z minionej epoki.

Samorządowe instytucje kultury są niezależnymi podmiotami publicznymi (w prowadzeniu własnej działalności i zaciąganiu zobowiązań finansowych) oraz jednocześnie samorządowymi jednostkami organizacyjnymi. Ich działalność programowa nie jest determinowana przez władze!!!

Oczekiwania i „rozliczanie”

Zasadniczo wszyscy organizatorzy opisują relacje na poziomie formalnym z instytucjami teatralnymi w podobny sposób:

Oczekiwania wobec teatrów definiowane są przez statut teatru, a także, bardziej szczegółowo, w umowie z powoływanym na czas określony dyrektorem teatru. W umowie tej strony zgadzają się co do zarysu planów na najbliższe lata – nie tylko samych premier i eksploatacji spektakli, ale również działań edukacyjnych czy planów inwestycyjnych. Oczekiwania głównie dotyczą realizacji autorskiej koncepcji rozwoju instytucji, a także wysokiego udziału publiczności w proponowanych przedsięwzięciach, wysokiego stopnia satysfakcji widzów oraz promocji Miasta.

Rozliczanie z realizacji zadań odbywa się poprzez sprawozdawczość półroczną i roczną z realizacji zadań i planu finansowego, a także monitorowanie realizacji umów programowych z dyrektorem teatru. Teatry mają obowiązek składania organizatorowi raz w roku informacji o działalności wojewódzkich samorządowych instytucji kultury zawierającej m.in. takie dane jak: zrealizowane premiery, cykle, przeglądy, działania oświatowo – edukacyjne, informacje dotyczące współpracy zagranicznej, udziału w festiwalach pozyskanych środków pozabudżetowych oraz frekwencji. Teatry składają również m.in. kwartalne oraz roczne informacje dotyczące zobowiązań i należności finansowych, roczne i półroczne sprawozdania z wykonania planów finansowych, roczne i półroczne sprawozdania z wykonania budżetu.

Oprócz kwestii ilościowych, niektórzy organizatorzy dokonują oceny również jakościowej, opartej na subiektywnej ocenie podległej instytucji. Ten rodzaj sprawozdawczości wypracował m.in. Departament Kultury w Urzędzie Marszałkowskim Woj. Małopolskiego (co zostało już pokrótce opisane w ewaluacji polityki teatralnej). Schemat takiej sprawozdawczości i oceny instytucji opisano w sposób następujący:

Proces oceny z punktu widzenia strategicznego a nie tylko sprawozdawczego:

1. Ocena realizacji misji w oparciu o zapisy umowy:

Dyrektor powinien przedstawić odniesienie się do nadrzędnej idei istnienia instytucji. Wyznaczona misja oraz stale do niej się odwoływanie powinno też udowodnić, że obie strony tak

samo rozumieją jaką rolę pełni instytucja jako samorządowa instytucja kultury o charakterze regionalnym.

2. Ocena realizacji wizji w oparciu o zapisy umowy:

W tej części dyrektor przedstawia obraz instytucji – jej sytuację, wizerunek, pozycję (za kilka lat) główne tematy o charakterze rozwojowym, ale realnie a nie intencyjnie.

3. Ocena osiągania celów w oparciu o zapisy umowy:

W tej części dyrektor powinien zwięźle zdefiniować osiągnięcie / nie osiągnięcie najważniejszych wyznaczników celów długoterminowych oraz krótkoterminowych oraz wskazać konkretne działania które uwiarygodniają ich osiągnięcia albo powody uniemożliwiające ich realizację.

4. Ocena realizacji aspektów organizacyjnych w oparciu o zapisy umowy:

W tej części konieczna jest refleksja nad zagadnieniami związanymi z zarządzaniem instytucją, samodzielnością, odpowiedzialnością, eksperckości, poważania, sposobem organizacji instytucji, systemami zatrudniania, kontraktowania usług, zarządzania pracownikami i współpracownikami, udziałem w projektach partnerskich, samodzielnością w rozwiązywaniu problemów, oceną płynącą z otoczenia instytucjonalnego (media, środowiska itp.). Istotne jest odniesienie do aspektów środowiskowych oraz zmian technologicznych a także wymogów prawnych związanych z zarządzaniem i odpowiedzialnością, także w aspekcie przestrzegania norm i przepisów.

5. Ocena zarządzania finansami w oparciu o zapisy umowy oraz ocena własna związana z bieżącymi sprawami:

W tej części należy rozważyć wszelkie kwestie zarządzania finansami publicznymi, pozyskiwanie środków na działalność, racjonalność, gospodarność oraz przedsiębiorczość i skuteczność tak w pozyskiwaniu środków finansowych, jak i ich wykorzystaniu. Ten punkt pozostaje w ścisłym związku z punktami 1 -4. Mierniki efektywności są istotne.

6. Uwarunkowania - refleksja:

Co jest do zrobienia? Jakie będą efekty? Od czego zależy realizacja zadań? Jakie są konteksty?

W Warszawie wypracowuje się nowe metody oceny działalności teatralnej:

W tej chwili ewaluowanie celów odbywa się na podstawie sprawozdań finansowych i merytorycznych.

Jednocześnie jesteśmy w trakcie wdrażania Kwestionariusza oceny oferty teatrów, który został opracowany przez zespół teatralnych ekspertów (Tomasza Thun-Janowskiego, Tomasza Kireńczuka, Joannę Klass, Dariusza Kosińskiego, Grzegorza Niziołka, Macieja Nowaka, Pawła Płoskiego, Hannę Trzeciak). Odnosząc się bowiem do potrzeb, aktualnych problemów oraz niejasnych kryteriów w podejmowaniu trudnych decyzji związanych z oceną artystyczną teatrów, podjęliśmy decyzję o wypracowaniu podstawowych zasad oceny działalności merytorycznej w instytucjach artystycznych. Zdajemy sobie jednak sprawę, że efekty tych działań będą widoczne dopiero po kilku latach. Ponieważ do tej pory nie prowadziliśmy tak złożonej sprawozdawczości nie mamy otrzymywanych danych do czego odnieść. Jednocześnie teatry uczą się dopiero zbierania pewnych informacji. Ten proces musi potrwać, ale wierzymy, że w przyszłości pozwoli nam z większą precyzją klasyfikować teatry, a co za tym idzie zreformować także ich finansowanie.

Czekamy również na rekomendacje wypracowane przez zespół badawczy prof. Jerzego Hausnera.

Ocena działalności teatrów i relacje ze środowiskiem teatralnym

Wszyscy respondenci pozytywnie oceniają zarówno działalność podległych sobie teatrów, a jednak niezbyt „rozpisują się” w tej kwestii. Kilka bardziej wyczerpujących odpowiedzi:

Jako organizator Teatru Polskiego im. H.Konieczki doceniamy działalność naszej instytucji , zarówno w kontekście lokalnym jak i ogólnopolskim. Instytucja realizuje swoje cele statutowe na rzecz społeczności lokalnej, poprzez prezentację spektakli, działalność edukacyjną oraz wprowadzanie nowych form uczestnictwa w kulturze teatralnej, takich jak debaty, dyskusje, warsztaty itp., skierowane do różnych grup odbiorców. Działania te mają bardzo często charakter interdyscyplinarny. Teatr uczestniczy w ogólnopolskich festiwalach, prowadzi współpracę międzynarodową, organizuje konferencje, czynnie uczestniczy w ogólnopolskich projektach. Przy realizacji swoich projektów, Teatr współpracuje z innymi bydgoskimi instytucjami kultury, organizacjami pozarządowymi, środowiskiem indywidualnych twórców oraz środowiskiem naukowym. Instytucja ma charter otwarty , nie zamyka się wyłącznie w realizacji projektów ściśle teatralnych.

Oceniać działalność instytucji kultury powinni przede wszystkim odbiorcy ich oferty, uczestnicy zdarzeń programowych. Kompetencje organizatora związane są raczej z aspektami zarządczymi i umiejętnym wsłuchiwaniem się w opinie krytyków, publiczności, uczestników i stałym monitoringiem wszelkiej aktywności programowej.

Respondenci pozytywnie oceniają również własne relacje z dyrektorami oraz środowiskiem teatralnym w ciągu ostatnich lat. Nie ma ocen negatywnych, w jednej ankiecie relacje ze środowiskiem określono jako „zachowawcze”. Wskazywano, że dobre stosunki z teatrami wynikają z przyjętej polityki władz, która nie ingeruje w autonomię programową, repertuarową i kadrową oraz pozwala im na swobodę twórczą.

Teatrem Dramatycznym im. Aleksandra Węgierki w Białymstoku od 2012 r. kieruje nowa pani dyrektor, która, zgodnie z zawartą umową zmienia dotychczasowy wizerunek teatru i rezygnuje z preferowanych wcześniej pozycji repertuarowych – komedii i fars. Zmiana wizerunku jest procesem długim i trudnym, w związku z tym, od niedawna wyniki finansowe, organizacyjne i merytoryczne analizowane w sprawozdaniach rocznych i półrocznych były mocno niezadowolające. Jednocześnie bardzo dobrze oceniana jest od początku działalność edukacyjna. Od 2015 sytuacja stopniowo ulega poprawie – pod każdym względem.

Dyrektorzy to partnerzy w dialogu. Zdecydowanie można stwierdzić, że relacje organizator-teatr są oparte na dyskusji. Oczywiście są pola trudne (głównie finanse, relacje ze związkami zawodowymi), ale nie ma konfliktów. Marszałek (w województwie pomorskim sprawy kultury podlegają bezpośrednio marszałkowi) jest dobrze zorientowany w sprawach bieżących każdej instytucji, kontakty teatrów z Departamentem Kultury są regularne i pomocne – chyba dla obu stron.

Wybór dyrektorów

Zdecydowanie najbardziej powszechną formą wyboru dyrektorów były procedury konkursowe.

Wśród wyjątków należy wymienić Kielecki Teatr Tańca – tu dyrektor został powołany, ponieważ był m.in. twórcą stowarzyszenia, które zapoczątkowało działalność obecnej instytucji kultury, Teatru Baj Pomorski w Toruniu. Powołani zostali też dyrektorzy teatrów w Szczecinie: Teatr Lalek „Pleciuga” – dyr. Zbigniew Niecikowski (na cztery sezony artystyczne); Teatr Współczesny – dyr. Mirosław Gawęda (na pięć sezonów artystycznych). Wybór takiej formuły jest motywowany w następujący sposób:

W obu przypadkach, biorąc pod uwagę bardzo dobrą ocenę pracy obu dyrektorów, pozytywne opinie związków zawodowych, związków i stowarzyszeń twórczych właściwych ze względu na charakter działalności tych instytucji, Prezydent Miasta wystąpił do Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego z wnioskiem o rozważenie możliwości odstąpienia od obligatoryjnej procedury konkursowej.

Podobnie na zasadzie powołania wyłoniono dyrektorów teatrów w woj. pomorskim: Teatr Wybrzeże – dyr. Adam Orzechowski od 2006 roku (powołanie bez konkursu, ponieważ ogłoszony konkurs nie był rozstrzygnięty), Teatr Muzyczny – dyr. Igor Michalski od 2014 roku (w wyniku ogłoszonego konkursu komisja postanowiła nie wylaniać kandydata, wobec tego wybór bez konkursu), Opera Bałtycka – dyr. Marek Weiss-Grzesiński od 2008 roku (wybór bez konkursu). Wybór takiej formuły motywowano tak:

Niestety, praktyka konkursowa w przypadku teatrów nie przyniosła dobrych efektów. Np. do konkursu na kandydata na dyrektora Teatru Muzycznego zgłosiło się 19 osób i po dwudniowych przesłuchaniach komisja postanowiła nie rekomendować żadnej osoby. Często do konkursów nie zgłaszają się dobrzy kandydaci i właściwie nie ma tu chyba jednoznacznie dobrej metody wyboru, decyzja za każdym razem podejmowana jest odrębnie i jest obciążona ryzykiem.

Samorząd województwa śląskiego obsadza stanowiska dyrektorów w drodze konkursów. Pomimo całej złożoności tej procedury i obciążenia jej możliwością błędu uznano ten sposób powoływania dyrektorów za najlepszy, najbardziej transparentny. Warto podkreślić jednak, że na skutek nadużyć z wielu stron formuła ta powoli się wyczerpuje. Już od dłuższego czasu problemem było to, że nie wszyscy wartościowi kandydaci decydowali się na udział w konkursie. Prawdopodobnie ta tendencja może się pogłębiać.

Trudności w polityce teatralnej

Respondenci wskazują jednogłośnie – finanse. Nieciekawie sytuacja wygląda zarówno w samorządach...

W przypadku Pomorza mamy jeszcze ciągle poczucie nadganiania strat z czasów sprzed 1989 roku. Mimo, że przez wiele lat dotacje na kulturę rosły, a procent nakładów na kulturę w stosunku do całości budżetu był jednym z wyższych w kraju, to w porównaniu z innymi regionami, ciągle byliśmy w tyle. Jednym ze sposobów poprawy jest współprowadzenie (np. Teatru Muzycznego z miastem Gdynia czy Teatru Wybrzeże z MKiDN i miastem Sopot), pomoc unijna.

... jak i miastach:

Teatr Dzieci Zagłębia im. Jana Dormana w Będzinie prowadzony i finansowany jest wspólnie z Powiatem Będzińskim. Na podstawie zawartej umowy powiat będziński zobligowany jest o dotowanie teatru w zakresie 45%, natomiast gmina Będzin w zakresie 55%. Miasto wywiązało się z dotacji przekazując kwotę na poziomie roku poprzedniego. Natomiast Powiat zmniejszył o ponad 50 % kwotę dotacji w 2015r. Dlatego też sytuacja ta może skutkować brakiem możliwości stabilnego działania instytucji, obniżeniem poziomu artystycznego, brakiem nowych spektakli, ogólnym ograniczeniem działalności merytorycznej teatru, a co za tym idzie budowaniem negatywnego wizerunku instytucji, która z powyższych powodów może również utracić przychody własne.

Ponadto, wśród problemów wskazano brak możliwości zawierania wieloletnich umów finansowych, brak szans na prowadzenie działalności w obszarze teatru bez przyjmowania formuły instytucji kultury, niewydolność systemu grantowego i słaby system finansowania pozabudżetowego. Wskazano na trudności infrastrukturalne, m.in. brak własnych dla Teatry Lalki i Aktora „Kubuś” i Kieleckiego Teatru Tańca, a także konieczność modernizacji i nowoczesnego wyposażenia scen bydgoskich. Do tego dorzucić można wskazane przez respondentów: zanik autorytetów, ograniczoną liczbę

profesjonalnych menadżerów, czy już bardzo szeroko – ogólnoswiatowe trendy i zjawiska społeczne i ekonomiczne.

Do tych trudności dodać można dylematy związane między innymi z profilowaniem teatrów:

Stale zadawanym pytaniem jest czy teatr „regionalny” ma, powinien czy może nie odróżniać się czymś szczególnym od innych teatrów. Szczególnie biorąc pod uwagę teatry w dużych ośrodkach miejskich, gdzie teatr „regionalny” jest jednym z wielu: miejskich, prywatnych czy narodowych. Ponadto coraz częściej oferta teatralna uzupełniana jest przez propozycje nie typowo teatralnych organizacji pozarządowych. Organizacje te lub firmy bez „bagażu” instytucjonalnego, choć z problemami „stałego” finansowania, docierają ze swoją ofertą – przedstawieniem lub edukacyjną ofertą teatralną, nierzadko bliżej odbiorcy niż „tradycyjny” teatr – instytucja artystyczna, oferując swoją działalność „na miejscu” u odbiorcy.

Województwo wskazuje na możliwe, nowe rozwiązania organizacyjne czy zarządcze. Sugeruje kreowanie przez teatry zróżnicowanej i oryginalnej oferty dla różnych grup odbiorców; wskazuje na konieczność proponowania rozwiązań kompleksowych zarówno w sferze promocyjno-marketingowej, jak i w zakresie planowanej oferty – edukacja, „zaprzyjaźnianie” z teatrem, jako miejscem otwartym. Wskazuje na konieczność wyróżniania się i ukazywania jako miejsce „wyjątkowe” i jako takie „magiczne”, do którego trzeba przyjść.

W Warszawie jako trudności wskazano:

- stworzenie listy wiarygodnych i uczciwych mierników jakościowych,
- bardzo złożona i w każdym przypadku indywidualna kwestia własności siedzib,
- niska wspólnotowość środowiska – duże zatomiastowanie i niewielka chęć współpracy,
- duże nakłady finansowe niezbędne do unowocześnienia przestarzałej infrastruktury teatralnej,
- budowanie długoterminowej polityki.

Relacje organizatorów

Respondenci deklarują, że nie prowadzą polityki wobec instytucji publicznych, których nie są organizatorami. To oznacza, że samorządy miejskie nie prowadzą polityki wobec instytucji podlegających samorządowi wojewódzkiemu, chociaż, rzecz jasna, uwzględniają je w diagnozach stanu kultury w mieście. Na przykład: „polityka kulturalna nie różnicuje instytucji w zależności od ich organizatora, nie mniej jednak pewne zasady oraz możliwości finansowania wyznaczają przepisy oraz możliwości budżetu Miasta”.

Samorządy miejskie dofinansowują jednak teatry wojewódzkie „w miarę możliwości”, czyli przekazują środki na realizację ważnych dla miasta przedsięwzięć artystycznych:

W miarę możliwości budżetowych Gmina Miasta Toruń pomaga finansowo instytucjom teatralnym, których nie jest organizatorem. Pomoc polega na przekazywaniu dotacji przeznaczonych na realizację określonych przedsięwzięć, organizatorom instytucji teatralnych, jak przykładowo dotacja dla samorządu województwa kujawsko-pomorskiego na realizację przez Teatr Horzycy Festiwalu „Kontakt”.

W Bydgoszczy funkcjonuje również scena operowa - Opera Nova w Bydgoszczy, której organizatorem jest Samorząd Województwa. W tym przypadku corocznie z budżetu Miasta udzielana jest dotacja w formie tzw. pomocy finansowej na organizację prestiżowego dla miasta przedsięwzięcia, jakim jest Bydgoski Festiwal Operowy (maksymalnie 235 tys. zł).

Jednocześnie Gminy Bytom wykorzystując przepisy ustawy o finansach publicznych Gmina Bytom udzieliła pomocy finansowej Operze Śląskiej w Bytomiu (teatr – instytucja kultury samorządu

województwa śląskiego). Teatrowi temu również zlecano zadania w trybie prawa zamówień publicznych (np. wystawianie przedstawień w ramach Bytomskich Nocy Świętojańskich).

O ile w przypadku instytucji marszałkowskich miasta nie występują w roli donatora i nie prowadzą wobec nich żadnej aktywnej polityki, o tyle wobec sektora nieinstytucjonalnego, czyli podmiotów funkcjonujących w formule stowarzyszenia, czy fundacji realizowana jest konsekwentna polityka wsparcia, zarówno w zakresie lokalowym, jak i finansowym (konkursy o charakterze grantowym).

Przykładem może być Teatr Kameralny, który w grudniu 2014 roku zainaugurował swoją działalność w nowej siedzibie, w pozyskanym od Miasta na preferencyjnych warunkach lokalu w zabytkowej Bramie Portowej; praktycznie wszystkie teatry prowadzące działalność jako organizacje pozarządowe otrzymują dotacje w ramach organizowanych przez Miasto otwartych konkursów ofert.

Dość często wskazywaną formą organizowania instytucji teatralnych jest ich współprowadzenie. Stronami tego rodzaju współpracy mogą być następujące podmioty: samorząd miejski, samorząd wojewódzki, powiat (np. Starostwo Powiatowe w Będzinie jest współorganizatorem Teatru Dzieci Zagłębia), Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego. Do wyjątków należy współprowadzenie instytucji teatralnej z organizacją pozarządową, na przykład Samorząd Województwa Pomorskiego współprowadzi Gdański Teatr Szekspirowski – z Miastem Gdańsk i Fundacją Theatrum Gedanense (samorząd wojewódzki współfinansował budowę teatru i partycypuje w bieżących kosztach utrzymania).

Podstawową przesłanką współfinansowania jest pozyskiwanie środków finansowych od więcej niż jednego organizatora. Należy jednak oczywiście pamiętać, że chodzi wciąż o jeden i ten sam budżet publiczny, nie należy więc mylić tego rodzaju rozwiązań z faktyczną „dywersyfikacją” źródeł finansowania.

Na przykład:

Samorząd Województwa Wielkopolskiego wraz z Ministrem Kultury i Dziedzictwa Narodowego współprowadzi Teatr Wielki im. Stanisława Moniuszki w Poznaniu. Jest to jedyna współprowadzona przez województwo instytucja teatralna. Powodem pozyskania do współprowadzenia Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego była chęć zwiększenia rocznej dotacji podmiotowej dla instytucji o środki pochodzące z budżetu państwa. Trudno mówić o wadach takiego rozwiązania, w sytuacji, w której MKiDN przekazuje dodatkowe środki na działalność instytucji, a ponadto wymaga jedynie konsultowania powoływania dyrektora Teatru, dyrektora artystycznego oraz dokonywania zmian w statucie. We wszystkich tych obszarach współpraca pomiędzy SWW a MKiDN układa się poprawnie.

Respondenci wskazywali na dodatkowe korzyści płynące z takiego rozwiązania:

Uważamy, że współprowadzenie jest świetną metodą na poprawę kondycji finansowej instytucji z jednej strony, a z drugiej na wzmacnianie więzi łączących np. włodarzy miast z daną instytucją. Teatr jest zwykle wizytówką miasta. Nikt nie pomyśli raczej o „teatrze marszałkowskim”, ale o teatrze w Gdańsku, Gdyni czy Sopocie. Łatwiej też razem planować inwestycje.

Wskazywano jednak również na wady współfinansowania, a mianowicie: wydłużenie procedur związanych z organizowaniem działalności teatralnej, wynikające z konieczności uzgadniania ze współorganizatorem wszelkich decyzji, m.in. dokonywania zmian w statucie, powoływania i odwoływania dyrektora, połączenia, podziału lub likwidacji teatru, a także możliwość wystąpienia opóźnień w przekazywaniu środków dotacji podmiotowej do teatru.

Czy mamy „politykę teatralną”?

Aby odpowiedzieć na to pytanie należy zdefiniować pojęcie zawarte w tytule. Jest to zadanie i proste, i trudne zarazem. Prostota polega na możliwości uznania polityki teatralnej za jeden z przejawów polityki kulturalnej. Tę z kolei polscy badacze dość zgodnie określają jako część ogólnie rozumianej polityki publicznej¹, wiążącej się z realizacją europejskiego modelu *welfare state*. Z przyjęcia takiej perspektywy wynika założenie, że w polityce teatralnej chodzi o podejmowanie przez władzę publiczną decyzji oraz działań dla osiągnięcia określonych celów.

Trudność polega jednak właśnie na ustosunkowaniu się do kategorii celów. Jakie cele powinna realizować polityka teatralna, aby można było uznać ją za „politykę”, a nie wyłącznie sposób administrowania konkretnym typem instytucji? Profesor filozofii polityki Andrzej Szahaj pojmuje politykę „jako zakładany wzór dobrego życia we wspólnocie ludzi, w której musi istnieć jakaś forma władzy”². „Ponieważ zaś wzór ten wynika z jakichś przekonań aksjologicznych (światopoglądowych, moralnych) – pisze dalej Szahaj – wszystkie spory polityczne są w <<ostatniej instancji>> sporami moralnymi”. Polityka zakłada więc istnienie pewnego wzoru dobrego życia. Niekoniecznie chodzi tu jednak o komunitariańską wizję jedynej słusznej koncepcji dobra, której podporządkowani są wszyscy członkowie danej wspólnoty. Jak udowodnili mniej ortodoksyjni, a bardziej „centrowi” zwolennicy liberalizmu, między innymi William A. Galston³, polityka liberalna wcale nie musi być neutralna wobec idei dobra wspólnego. Innymi słowy, państwa realizujące politykę publiczną w duchu liberalnym mogą promować konkretne wartości, o ile nie wymagają one stosowania żadnych form przymusu pod adresem obywateli.

Nie jest więc tak, jak sugeruje Will Kymlicka⁴, że interwencjonizm państwa w kulturze należy uznać za przejaw komunitarianizmu. Wspieranie wartościowych form życia może być realizowane przez państwo liberalne. W końcu w polityce kulturalnej nie chodzi wyłącznie o afirmację tożsamości narodowej, czy wzmacnianie poczucia narodowej wspólnoty, ale również wspieranie pluralizmu kulturowego, czy stwarzanie warunków do indywidualnego rozwoju intelektualnego.

Polityka kulturalna (w tym także ta dotycząca teatrów) powinna te cele określać. Powinna definiować nie tylko zadania, jakie stoją przed instytucjami i ich organizatorami, jak na przykład „upowszechnianie i prezentacja dorobku kultury narodowej”, ale odnosić się do szerzej pojmowanych celów polityki państwa. Czy będą to cele w duchu liberalnym, czy komunitariańskim (konsekwentnie stosuję tę dychotomię za Andrzejem Szahajem mając świadomość, że nie wyczerpuje ona całego spektrum możliwych idei politycznych) – to zależy od przyjętej na szczeblach centralnych filozofii i koncepcji polityki publicznej, także w obszarze kultury. Słusznie więc Artur Celiński domaga się od Ministerstwa Kultury

¹ Sójka, J., Poprawski, M., Kieliszewski, P., 2009, *Instytucje upowszechniania kultury w XXI wieku. Przeżytek czy nowa jakość?*, Bogucki Wydawnictwo Naukowe, Poznań

² Szahaj, A., 2012, *Liberalizm, wspólnotowość, równość*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń

³ Galston, W. A., 1999, *Cele liberalizmu*, Fundacja im. Stefana Batorego, Warszawa

⁴ Kymlicka, W., 2009, *Współczesna filozofia polityczna*, Fundacja Aletheia, Warszawa

wypracowania narodowej strategii rozwoju kultury⁵, która nadawałaby wspólny ton strategiom regionalnym.

Z ogólnej, centralnej strategii powinny wynikać strategie samorządowe. Dzięki temu moglibyśmy mówić o spójności norm kierujących rozwój kultury w Polsce. Takie normy dzisiaj nie istnieją, dlatego krajobraz samorządowej polityki w obszarze teatrów jest bardzo zróżnicowany. Z jednej strony w myśleniu strategicznym o teatrach możemy zauważyć kierunek filozoficzno-ideowy – czytamy na przykład, że celem działań samorządu jest „wzmacnianie pluralizmu kulturowego, jako rozwojowej przeciwwagi dla dziedzictwa kulturowego”. Z drugiej strony działalność teatrów służy: upowszechnianiu kultury, edukacji kulturalnej, a także promocji miasta. O ile więc w tym pierwszym przypadku można mówić o wizjonerskiej koncepcji politycznej, w drugim ciężko jest oddzielić cele od praktycznych działań. Cele te nie odnoszą się bowiem do żadnych „wartości nadrzędnych”.

Znamienne jest to, jak wielu organizatorów za „strategie” dotyczące teatrów uznaje dokumenty związane z ich bieżącą działalnością, czyli statuty, umowy z dyrektorami, dokumentację sprawozdawczą itp. Pojawiają się również opinie, że nie ma czegoś takiego jak szeroko pojmowana „polityka teatralna”, że zadaniem organizatora jest raczej „dialog z konkretnym teatrem”, polegający w praktyce przede wszystkim na finansowaniu oraz powoływaniu dyrektora placówki. Symptomatyczny jest też wyraźnie manifestowany dystans niektórych organizatorów teatrów do samego pojęcia „polityki teatralnej” rozumianej jako „cele, jakie władze pragną osiągnąć poprzez działalność teatrów”. Budzi on negatywne skojarzenia z „minioną epoką”, czyli poprzednim ustrojem politycznym, od którego organizatorzy wyraźnie się odcinając twierdząc, że sztuka nie służy osiąganiu celów politycznych. Jeśli polityka teatralna jest w ten sposób rozumiana to nie dziwi, że władze publiczne stronią od nawiązań do treści ideologicznych, skupiając się na realizowaniu doraźnych zadań.

Powyższe spostrzeżenia prowadzą do wniosku, że działania władz samorządowych cechuje przede wszystkim pragmatyzm. Jest to zrozumiałe, biorąc pod uwagę, że funkcja „organizatora” wiąże się przede wszystkim z codzienną praktyką w sferze administrowania. Przykłady niektórych (choć niestety nielicznych) samorządów pokazują jednak, że polityka kulturalna już na poziomie podstawowym (czyli względem konkretnych typów instytucji kultury) może być zarówno elementem strategii rozwoju kultury i społeczeństwa, ale także dużo szerzej – przejawem realizowania pewnych koncepcji ideowo-politycznych (czego nie należy mylić z realizowaniem partykularnych politycznych interesów). Jeśli koncepcje te są konsekwencją świadomego wyboru – mamy do czynienia z polityką. Jeśli nie – wyłącznie ze sposobem administrowania.

Kamila Lewandowska

⁵ Na podstawie wypowiedzi Artura Celińskiego podczas spotkania w Instytucie Teatralnym pt. „Grantoza”, 23 marca 2015.

Dr Kamila Lewandowska – Adiunkt na Wydziale Wiedzy o Teatrze Akademii Teatralnej w Warszawie i kierownik Pracowni Badawczej Wydziału Wiedzy o Teatrze. Doktor ekonomii (Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, 2014), magister sztuki (Akademia Teatralna w Warszawie, 2010). Specjalizuje się w tematyce prywatnego finansowania kultury i polityki kulturalnej w ujęciu międzynarodowym.

Wybrane publikacje:

Lewandowska, K., It's not all about the profit: an analysis of changes in arts and business relations, *Economics and Business Review*, vol. 1/2016

Lewandowska, K., 2015, From sponsorship to partnership in arts and business relations, *The Journal of Arts Management, Law and Society*, vol. 45 nr 1, s. 33- 50

Lewandowska, K., 2015, W stronę partnerstwa: przemiany w relacjach kultury i biznesu w Europie, *Marketing i Rynek*, vol. 1/2015, s. 19- 25

Lewandowska, K., 2015, Więcej niż wizerunek. Analiza korzyści biznesu ze współpracy z kulturą, *Marketing i Rynek*, vol. 4/2015, s. 33- 39

Lewandowska, K., 2015, Problematyka gromadzenia danych statystycznych w sferze współpracy kultury i biznesu, w: T. Kukołowicz (red.) *Statystyka kultury w Polsce i Europie. Aktualne zagadnienia*, Narodowe Centrum Kultury